

Die Problematik der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel

Inaugural-Dissertation

der Philosophischen Fakultät

an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen

vorgelegt von

Dietrich Volkmar Held

aus Weimar

Tag der mündlichen Prüfung: 1. Dezember 1956

Referent: Prof. Dr. Adolf Hertlein

Koreferent: Prof. Dr. Georg Weippert

Dekan: Prof. Dr. phil. Hans Thomae

Die Problematik der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel

Inaugural-Dissertation

der Philosophischen Fakultät

an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen

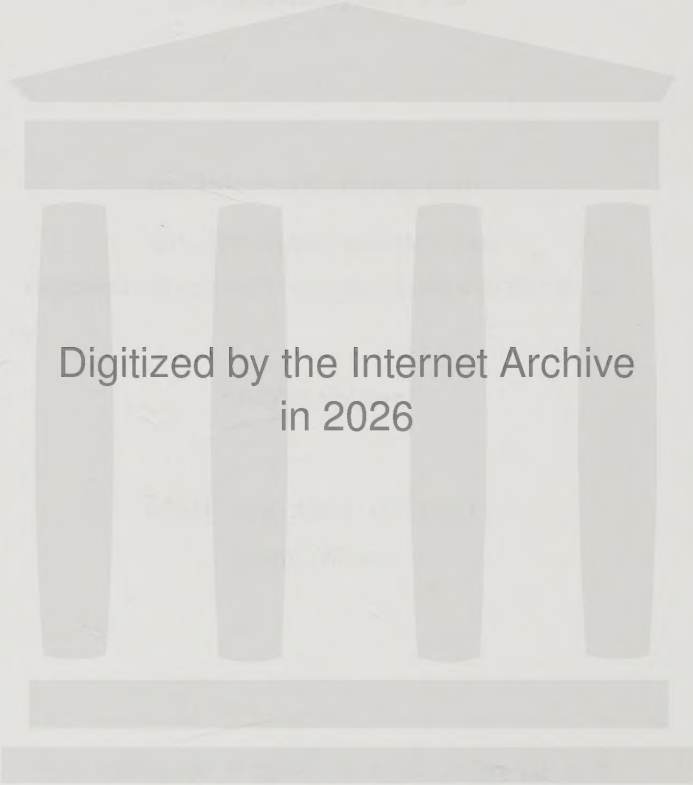
vorgelegt von

Dietrich Volkmar Held

aus Weimar

Tag der mündlichen Prüfung: 1. Dezember 1956





Digitized by the Internet Archive
in 2026

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
I. Die Kennzeichnung des Untersuchungsobjektes	9
A. Der geschichtliche Wandel in der Zwecksetzung der Wirtschaftswerbung	9
B. Die heutige Auffassung von der Wirtschaftswerbung	10
C. Die Aufgabenstellung	12
II. Der Vertrieb als ein Pfeiler der Unternehmung	12
A. Der Wandel in der Bedeutung des Vertriebs für die Unternehmung	13
B. Die Stellung der Wissenschaft zu Problemen des Vertriebs	14
C. Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen	16
1. Der Begriff „Vertrieb“	16
2. Der Begriff „Absatz“	16
3. Der Begriff „Distribution“	19
D. Das Problem der steigenden Vertriebskosten	19
E. Die Mittel des Vertriebs	20
1. Allgemeines über Vertriebsmittel	20
2. Nach Erich Schäfer	22
a) Der Einsatz der persönlichen Kräfte	22
b) Die Kreditgewährung	23
c) Die Preisstellung	23
d) Die Wirtschaftswerbung	24
3. Nach Erich Gutenberg	24
III. Die Wirtschaftswerbung	25
A. Der allgemeine Begriff „werben“	25
1. Werbung um öffentliches Vertrauen	27
2. Die innerbetriebliche Werbung	28
3. Die Wirtschaftswerbung	29

4. Der Begriff „Reklame“	31
5. Abgrenzung und Gemeinsamkeiten der Begriffe	31
B. Die Aufgaben der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel	33
C. Gegner der Wirtschaftswerbung, Argumente	34
1. Die Werbung täuscht die Abnehmer	35
2. Die Werbung verteuert den Absatz	37
3. Die Werbung hebt sich gegenseitig auf	38
4. Die Werbung fördert die Konzentration der Unternehmen	39
D. Die Werbefürsprecher	40
VI. Die Problematik der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel	41
A. Die Anwendbarkeit der Werbung als Vertriebsmittel bestimmt der erzielbare Erfolg	41
1. Die Definition des Begriffes „Werbeerfolg“	42
2. Der „erzielbare Erfolg“	43
B. Voraussetzungen für das Eintreten der Werbewirkung	44
1. Umsatzbeeinflussung durch Werbeinvestitionen	45
2. Exogene Faktoren, die die Werbewirkung beeinflussen	49
a) Der Zusammenhang von Wirtschaftssystem und Werbewirkung	49
aa) Die freie Verkehrswirtschaft	50
bb) Die gelenkte Wirtschaft	50
cc) Die Planwirtschaft	51
b) Der Zusammenhang von Konjunktur und Werbewirkung	52
aa) Die Fragwürdigkeit der Werbeetatbestimmung nach der Umsatzentwicklung	52
bb) Umsatzverlauf von 3 Gruppen von Unternehmen während der Jahre 1920—1924 in USA	54
cc) Umsatzentwicklung und Werbeinvestitionen im Konjunkturverlauf	58
c) Der Zusammenhang von Konkurrenzdruck und Werbewirkung	61
aa) Die wettbewerbsvermehrnde Wirkung der Werbung	62

bb) Die Auslesefunktion des Wettbewerbs unter den Werbetreibenden	63
cc) Aus Konkurrenzdruck zur Firmen- und Warenmarke	63
dd) Aus Konkurrenzdruck zum Werbestil	64
ee) Aus Konkurrenzdruck zur Gemeinschaftswerbung	65
d) Die Struktur der Abnehmer im Zusammenhang mit der Werbewirkung	65
aa) Die Käuferschichtung	66
bb) Die Abnehmerbreite	67
e) Der Zusammenhang von Konsumnähe und Werbewirkung	67
f) Der Sättigungsgrad im Zusammenhang mit der Werbewirkung	69
aa) Die Bedürfnisse, ihre Verteilung und Befriedigung	69
bb) Die subjektive Bedarfselastizität	70
cc) Das Problem der zunehmenden Sättigung	71
3. Im Unternehmen liegende Faktoren für die Größe der Werbewirkung	74
a) Die Wirkung der exogenen Faktoren auf die Unternehmen	75
aa) Die Unternehmungsart	76
bb) Standort der Einzelhandelsunternehmen	76
cc) Die Produktart	76
dd) Vertriebs- und Werbekosten	76
4. Die Gesetzmäßigkeit der abnehmenden Werbewirkung	86
Zusammenfassung der gefundenen Ergebnisse	89
Schrifttum	93

Motto: Richtig planen ist das Kernstück allen Wirtschaftens!

Kropff, H. F. J.: Die Planung von Werbung und Verkauf, aus: Der Volkswirt, Heft 33, S. 13, Stuttgart 1955.

Vorwort

Über Rationalisierungserfolge und Produktivitätssteigerungen wird z. Z. in Fachblättern, häufig sogar in Tageszeitungen ausführlich berichtet. Meist handelt es sich dabei um Maßnahmen, die auf dem Gebiet der Fertigung eine größere Wirtschaftlichkeit entstehen lassen. Die Fertigungskosten nehmen jedoch, und das ist nicht selten, nicht einmal die Hälfte des erzielten Verkaufserlöses für sich in Anspruch. Den Hauptanteil an den Gesamtkosten beanspruchen die Vertriebskosten. Hier Überlegungen anzustellen, wie diesem Mißstand abgeholfen werden kann ist für viele, die sich ernstlich mit den Problemen der Wirtschaft befassen, eine verlockende Aufgabe.

Untersuchungen über die Wirtschaftlichkeit des Vertriebes sind bei uns in Deutschland verhältnismäßig selten. Wir müssen Carl Hundhausen recht geben, wenn er in seinem Buche „Werben oder beherrschen“ abschließend meint: „Aber auch wir in Deutschland müssen uns endlich einmal an die große Aufgabe machen, zu erforschen, ob die Wege des Absatzes, die unsere industrielle Wirtschaft seit vielen Jahrzehnten mit großer Erfahrung, aber auch mit großem Erfolg beschritten hat, nicht doch die besten, und ob die Waren, die wir auf diesen Wegen den Verbrauchern zuführen, nicht doch die billigen sind.“

Dieser Aufgabe haben wir uns in Deutschland noch nicht unterzogen. Wir können ihr aber auf die Dauer nicht ausweichen.“

Die Unternehmen haben sich eine Reihe von Methoden und Mitteln erarbeitet, die dazu dienen sollen, ihre Waren und Dienstleistungen umzusetzen. Ein Mittel, das in steigendem Maße in der Wirtschaft Verwendung findet, ist die Wirtschaftswerbung. Ob ihre Anwendung jedoch immer nach vorheriger sorgfältiger Planung und Überlegung geschieht, muß angezweifelt werden.

Aufgabe dieser Arbeit soll es sein, die Voraussetzungen zu zeigen, die bei einer sinnvollen rationellen Anwendung der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel zu berücksichtigen sind. Es wird dargestellt, welche Probleme entstehen und wie diese überwunden werden können.

Alle Probleme der Werbung können in dieser Arbeit nicht erschöpfend behandelt werden; dazu ist das Gebiet der Werbung zu umfangreich, noch zu jung und zu sehr im Fluß.

Wenn es jedoch gelingt, einzelne Probleme so darzulegen, daß sie zu weiterer wissenschaftlicher Beschäftigung mit dem Fragenkomplex anregen, dann wurde erreicht, was erreicht werden sollte.

I. Die Kennzeichnung des Untersuchungsobjektes

A. Der geschichtliche Wandel in der Zwecksetzung der Wirtschaftswerbung

Das Werben — die Werbung —, ist so alt, wie die Menschheit ein gesellschaftliches Zusammensein pflegt. Carl Hundhausen geht sogar so weit, zu sagen, die Werbung sei „eine Erscheinungsform des menschlichen Zusammenseins“ ¹⁾. Und es ist tatsächlich seit jeher Art der Menschen, um Dinge zu werben, die sie gerne besitzen wollen. Sie werben um Freundschaft, um Liebe, um Ansehen, um Macht, kurz, um Befriedigung ihrer von Natur gegebenen und teilweise auch anerzogenen Bedürfnisse.

Der wirtschaftende Mensch hat eigentlich erst recht spät diese Eigenschaft seiner Mitmenschen zu seinem wirtschaftlichen Zweck nutzbar gemacht. Allerdings ist bereits mit dem Aufkommen der Tauschwirtschaft der Beginn der Wirtschaftswerbung zu erblicken. Wer etwas tauschen wollte, zeigte dieses seinen Mitmenschen an, er stellte diese Gegenstände zur Schau oder bot öffentlich seine Leistungen feil. Diese Symptome einer Werbung für wirtschaftliche Zwecke sind aber als sehr bescheiden zu bezeichnen. Daß sich die Wirtschaftswerbung nur so zaghaft und zögernd aus ihren ersten Anfängen entwickelte, lag zum großen Teil an dem Wirtschaftssystem, das bei uns bis in das 18. Jahrhundert vorherrschend war. Damit sich die Wirtschaftswerbung entfalten und zur Blüte gelangen konnte, benötigte sie den Boden einer freien Wirtschaft, denn die Werbung setzt immer ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit der Wirtschaftssubjekte voraus.

Während also das Werben ein Ausdruck der Gesellschaft ist, kann man die Wirtschaftswerbung als eine Erscheinung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung betrachten.

So ist es zu verstehen, daß die Wirtschaftswerbung zu Beginn des 19. Jahrhundert eine umfassende Vertiefung erfahren hat. Den Endzweck der Wirtschaftswerbung hat man allerdings erst in den letz-

¹⁾ Hundhausen, Carl: Über die Funktion der Wirtschaftswerbung, aus: Wirtschaft und Werbung, Jahrgang 1952, Heft 1, S. 4.

ten Jahrzehnten richtig erkannt und seine Handlungen danach ausgerichtet. In der vorangegangenen Zeit glaubte man, Sinn und Zweck der Werbung in der Wirtschaft sei es, Aufmerksamkeit zu erregen, um Güter und Leistungen umsetzen zu können. Fritz Redlich meint: „In ihren Anfängen ist die Reklame ganz überwiegend vom Endzweck distanziert gewesen. Daraus erklärt sich, daß man sie seinerzeit lediglich für ein Mittel hielt, um Aufmerksamkeit zu erregen und sie nicht als Absatzmethode erkannte. Erst seit den 90er Jahren ist es in steigendem Maße gebräuchlich geworden, sie unmittelbar auf den Endzweck abzustellen“²⁾. Bereits vor hundert Jahren existierte ein Werk, in dem das Wesen der Werbung in sehr prägnanter, deutlicher Weise beschrieben worden war. Aber zur damaligen Zeit konnte man die Worte von Karl Knies³⁾, „Kenntnis ist Absatz“ noch nicht verstehen, dazu war die Zeit noch nicht reif genug.

Das Mittel, um Kauflustigen Kenntnis von den Waren und Dienstleistungen zu verschaffen, sah Karl Knies lediglich in der „Annonce“. Heute ist allerdings der Umfang der Werbemittel wesentlich erweitert worden. Der Zweck jedoch ist der von Karl Knies genannte geblieben, nämlich Absatz zu schaffen.

B. Die heutige Auffassung von der Wirtschaftswerbung

In den Kreisen der Wissenschaft hat die Tatsache, daß die Wirtschaftswerbung vor allem als ein Mittel des Vertriebs und nicht allein zur Erregung von Aufmerksamkeit zu betrachten ist, nur zögernd Eingang gefunden. Folgen wir der Meinung von Helmut Haese, wenn er sagt: „Es gab seit den Anfängen einer industriellen Großwerbung Ende des vorigen Jahrhunderts verschwindend wenige Nationalökonomien, die die Vertriebsfunktion der Werbung anerkannten, geschweige, sich wissenschaftlich mit ihr beschäftigten“⁴⁾. Wenn allerdings die Wissenschaft sich in so ungenügender Weise mit Problemen der Wirtschaft befaßt, kann den Werbepraktikern nicht der Vorwurf gemacht werden, sie vergeudeten mit den Millionen, die sie in die Werbung investieren, volkswirtschaftliches Vermögen. Erst wenn die Wissenschaft exakte, tiefeschürfende Untersuchung darüber angestellt hat, in welchen Grenzen und mit welcher notwendigen Intensität die Wirtschaftswerbung angewendet werden soll, wird es den Unternehmern möglich sein, ihr Handeln entsprechend einzurichten.

Die Tatsache, daß die Wirtschaftswerbung hauptsächlich als Vertriebsmittel zu betrachten ist, ist auch heute noch nicht all denen bekannt, die sich mit Werbung schlechthin befassen. Eine von der

2) Redlich, Fritz: Die Reklame, Stuttgart 1935, S. 10.

3) Knies, Karl: Der Telegraph als Verkehrsmittel, Tübingen 1857.

4) Haese, Helmut: Werbeforschung oder Reklamedogmatik, aus: Werbe-Rundschau, Heft 9, S. 5.

Internationalen Handelskammer in Paris herausgegebene Schrift, die mit großer Wahrscheinlichkeit von Fachkräften angefertigt worden ist, weist der Werbung folgende Aufgabe in der Wirtschaft zu: „Werbung ist ein wichtiges, rechtmäßiges Mittel des Verkäufers, um das Interesse für seine Erzeugnisse oder Dienstleistungen zu wecken“⁵⁾ Solange also die Erkenntnis der Zwecksetzung der Werbung in Fachkreisen nicht besser Eingang gefunden hat, solange wird sie nicht Allgemeingut der Unternehmer werden können, die jährlich allein in der Bundesrepublik Deutschland über zwei Milliarden Deutsche Mark in diesem Zweig investieren. Daß in diesem Erkenntnismangel für die Volkswirtschaft eine große Gefahr liegt, wird man im Hinblick auf die von Jahr zu Jahr steigenden Werbebetrags nicht bestreiten können.

Wenn man hört und sieht, mit welcher Sorglosigkeit manche Unternehmer ihre Werbemaßnahmen planen und welche Maßstäbe sie für die Bestimmung ihrer Werbebetrags wählen, so wird man vielen Werbegegnern recht geben müssen. „Es ist typisch“, so schreibt Hans Domizlaff, „daß viele Großfirmen die Schwierigkeit des Reklamebetrags dadurch beheben zu können glauben, daß sie von vornherein eine feste Summe für Reklame festlegen, die nun auch unter allen Umständen ausgegeben werden muß. Der gleiche Fehler wird damit begangen, daß man die Reklameaufwendungen in ein festes Prozentverhältnis zum Umsatz bringt. So einfach läßt sich die Sache nicht lösen!“⁶⁾

Auf die Gefahren einer solchen Handhabung der Werbung weist Fritz Pauli hin, wenn er sagt: „Immer wieder erleben wir, daß in staunenswerter Unbekümmertheit und ohne Inanspruchnahme der letzten fachlichen Erkenntnisse in der Werbung Millionen vergeudet werden (!) während auf anderen Gebieten, etwa bei Neubauten, bei der Anschaffung von Maschinen oder auf sozialem Gebiet längere und exakte Berechnungen angestellt werden“⁷⁾. Diese pessimistische Ansicht über die werbewirtschaftlichen Kenntnisse der Unternehmer wird nicht von all denen geteilt, die mit der Werbung und den Praktiken ihrer Anwendung in nähere Berührung kommen. So glaubt Karl Jonas — nicht ohne Grund — optimistischer sein zu können, wenn er schreibt: „Im großen Umfang bricht sich, was besonders beachtlich ist, die Überzeugung Bahn, daß Werbung sorgfältig vorbereitet, gut geplant, daß Werbeausgaben kalkuliert und auf ihre Berechtigung hin geprüft werden müssen. Die Zeit der über den Daumen gepeilten Werbung ist endgültig vorbei!“ In seinen weiteren Ausführungen schränkt Karl Jonas seinen anfänglichen Optimismus ein: „Daß im Werbewesen alle wichtigen Fragen geklärt sind, davon kann schon deswegen keine Rede sein, weil die Überzeugung von der Notwendigkeit der Werbung als Instrument

5) Internationale Handelskammer Paris; Richtlinien für die Lauterkeit in der Werbung, revidierte Auflage, Paris 1955.

6) Domizlaff, Hans: Typische Denkfehler der Reklamekritik, Leipzig 1929, Seite 89 ff.

7) Pauli, Fritz: Vergeudete Werbemillionen, aus: Werbe-Rundschau, Heft 9, S. 16.

der Absatzpolitik noch längst nicht in alle Kreise der Unternehmerschafft und der Konsumenten gedungen ist“⁸⁾). Gerade diesem von Jonas zuletzt genannten Problem, nämlich der Anwendbarkeit der Werbung als Vertriebsmittel — er nannte es Instrument der Absatzpolitik — wollen wir uns verstärkt zuwenden. Denn gerade darin liegt die große Gefahr begründet, daß Millionen von Deutsche Mark vergeudet werden, wie es Fritz Pauli nannte, weil die Anwendung der Wirtschaftswerbung den Unternehmern nicht klar ist, weil sie die Grenzen der Verwendbarkeit nicht erkennen und nicht immer genau wissen, von welchen Faktoren die Wirkung des Einsatzes abhängt.

C. Die Aufgabenstellung

Eine Aufgabe dieser Arbeit soll es daher sein, zu untersuchen, in welchem Maß die Wirtschaftswerbung als eines der Vertriebsmittel zur Anwendung gelangen kann, welche Faktoren die Verwendung befürworten, und welche Gegebenheiten, die sowohl im Unternehmen begründet sein können, als auch außerhalb des Unternehmens liegen mögen, den Einsatz begrenzen und es daher betriebswirtschaftlich besser erscheint, einem anderen Vertriebsmittel den Vorrang zu geben.

In der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Eignung der Wirtschaftswerbung als Mittel des Vertriebs liegt ihre Problematik. Wann kann der Einsatz der Wirtschaftswerbung den gewünschten Erfolg bringen? Was ist unter Erfolg in der Werbung zu verstehen? Wann kann er eintreten und wodurch? Wann wird die Wirksamkeit eingeengt? Woran liegt es, daß die Werbung in dem einen Fall sehr erfolgreich ist, in einem anderen Fall keinen Erfolg trotz großer Anstrengungen erzielt? Dies alles sind Fragen, die jeden Werbungstreibenden und im großen Maße die Unternehmer stärkstens bewegen, die ihren Umsatz mit Hilfe der Werbung steigern und in Krisenzeiten konstant halten wollen. Nachstehend soll nun versucht werden — soweit das mit den heutigen Erkenntnissen möglich ist — diese Fragen näher zu erläutern und die Probleme herauszugreifen, die dabei berührt werden.

II. Der Vertrieb als ein Pfeiler der Unternehmung

Unternehmen stützen ihre Existenz auf bestimmte Gebiete ab, die, um den Zielen des Unternehmens gerecht zu werden, in sorgfältiger Weise gepflegt und ausgebaut werden. So steht z. B. bei einem Unternehmen, das Finanzierungen als Selbstzweck betreibt, die Überlegung nach der günstigsten Mittelbeschaffung und auch die

⁸⁾ Jonas, Karl: Gestalt und Grenzen der Werbung, aus: Der Volkswirt, Dez. 1955, S. 82.

Verteilung dieser Mittel stark im Vordergrund, während Fragen der Organisation und der Produktion bei weitem diese Bedeutung nicht haben. Vielgestaltige Unternehmen bewältigen die Fülle von Aufgaben, die ihnen obliegen, in der Weise, indem sie sich Unterabteilungen schaffen, die die einzelnen Aufgaben als Hauptzweck betreiben. So kennt man fünf große Aufgabengruppen, mit denen sich die Führung eines Unternehmens befassen muß: Die Organisation, die Finanzierung, die Rohstoffbeschaffung, die Verarbeitung und der Vertrieb. Die Frage, welchen einzelnen Aufgaben die Geschäftsleitung ihr Hauptaugenmerk zuwenden soll, ist oft sehr schwierig zu beantworten und hat im Laufe der Entwicklung der Unternehmen eine oft gewandelte Deutung erfahren. Die Beantwortung dieser Frage ist deshalb so schwierig, weil die Entscheidung von vielen, unübersehbaren Gegebenheiten abhängig ist; dabei stellt sie aber einen wesentlichen Bestandteil der unternehmerischen Leistung dar.

A. Wandel in der Bedeutung des Vertriebes für die Unternehmung

Welchen Aufgaben sich ein Unternehmer mit größerer Sorgfalt widmet und welches Teilgebiet des Unternehmens er unterordnet, ist im Lauf der industriellen Entwicklung unserer Wirtschaft nicht immer im gleichen Sinn entschieden worden.

Während noch vor einigen Jahrzehnten die Schwierigkeiten der betrieblichen Organisation und der Fertigung den Unternehmer vollauf beschäftigten, wendet er sich heute mehr den äußeren Bedingungen seines Unternehmens zu.

Folgende Gründe mögen bedingt haben, daß dieser strukturelle Wandel, der allerdings nur für einen längeren Zeitraum Geltung hat, in der Aufgabenverteilung des Unternehmens sich durchgesetzt hat:

1. Zu Beginn der industriellen Entwicklung stand bei den Unternehmen in der Regel die Problematik der Fertigung der Erzeugnisse deshalb im Vordergrund, weil die noch wenig erforschten Produktionsmethoden die volle Kraft des Unternehmers erforderten.
2. Der Vertrieb der Waren und Leistungen war nicht mit solch großen Schwierigkeiten verbunden, wie sie heute zu finden sind; denn die Märkte waren gerade erschlossen worden, daher noch voll aufnahmefähig.
3. Die Konkurrenzverhältnisse machten die Marktübersicht nicht so undurchsichtig, wie es heute der starke Ausbau des Verkehrswesens mit sich gebracht hat. Noch vor hundert Jahren waren Unternehmen, die in einigen Kilometer Entfernung ihre Waren absetzen wollten, durch das mangelnde Verkehrsnetz daran gehindert. Heute überschneiden sich die einzelnen Absatzradien

in der Weise, daß der Konkurrenzdruck sich wesentlich verschärft hat. Verstärkte Absatzbemühungen sind auch hier das einzige Mittel, um diesen geänderten Bedingungen mit Aussicht auf Erfolg begegnen zu können.

Es lassen sich aber noch weitere Gründe für eine Veränderung in der Aufgabenbewertung innerhalb der Unternehmen anführen.

4. Der technische Fortschritt auf allen Gebieten der Fertigung bedingt eine Vergrößerung des Warenangebotes, der im überproportionalen Verhältnis zum Wachstum der Bevölkerung steht. Dadurch werden verstärkte Bemühungen um einen reibungslosen Absatz notwendig.
5. Der technische Fortschritt brachte der Industrie eine weitgehende Mechanisierung. Ein höherer Anteil der fixen Kosten war die Folge. Diese Kostenart hat die unangenehme Eigenschaft, bei einem Umsatzrückgang im zunehmenden Maß drückend zu werden. Die Unternehmer werden daher versuchen, entweder den hohen Anteil der fixen Kosten zu vermeiden, oder, wenn dieses nicht möglich ist, ihren Absatz so konstant wie nur möglich zu halten. Sie müssen daher bei zunehmender Mechanisierung ihre volle Aufmerksamkeit den Absatzproblemen zuwenden.

Die Probleme des Vertriebs drängen also heute weit mehr in den Vordergrund als vor einigen Jahrzehnten. Erich Schäfer schreibt hierzu: „Innerhalb dieser industriewirtschaftlich beherrschten Entwicklungsphase der Betriebswirtschaftslehre erfährt dann im Laufe der Zwanziger Jahre auch die absatzwirtschaftliche Forschungsarbeit einen neuen Anstoß: Die Absatzprobleme der Industriebetriebe treten stärker in das Blickfeld der Betriebswirte und erhalten durch die Erfahrungen der Rationalisierungskrise erhöhtes Gewicht“⁹⁾.

B. Die Stellung der Wissenschaft zu den Absatzproblemen

Die Notwendigkeit, Absatzprobleme wissenschaftlich zu erforschen, ist von den entsprechenden Fachkreisen nur sehr zögernd erkannt worden. Wir müssen Arthur Lisowsky zustimmen, wenn er schreibt: „Während in der ersten Hälfte der modernen, akademisch gepflegten Betriebswirtschaftslehre ganz überwiegend das innerbetriebliche Denken betont wurde, mit seiner Dominanz des Rechnungswesens und derjenigen Seite des ökonomischen Prinzips, die lediglich auf Kostensenkung ausgeht, ist in ihrer zweiten Hälfte die Blickrichtung nach außen hinzugetreten. Dem kalkulatorischen Denken trat das Marktdenken gegenüber und zur Seite, dem — Hineinhorchen in

⁹⁾ Schäfer, Erich: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, aus: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 6, Stuttgart 1948, S. 69.

den Betrieb“ — wie Schmalenbach es einmal nannte, das „Hinaushorchen in den Markt“ (Schäfer)¹⁰⁾. Nicht umsonst hat Arthur Lisowsky Erich Schäfer mit Eugen Schmalenbach in einem Atemzug genannt. Denn während Eugen Schmalenbach als Meister auf dem Gebiet des Kostenwesens genannt werden darf, muß Erich Schäfer als Erster erwähnt werden, wenn man von Absatzforschung spricht. Er hat wahre Pionierleistung auf diesem 'schwierigen, wenig zugänglichen Gebiet geleistet. Im gleichen Atemzug muß man Bergler und Vershofen nennen, die sich, ebenso wie Erich Schäfer, durch sehr frühe und trotzdem reife, wertvolle Arbeiten auf dem Gebiet der Absatzforschung einen Namen verdienten, der weit über Deutschlands Grenzen einen guten Klang hat. Wie Erich Schäfer bereits vor dreißig Jahren auf diesen Problemkreis gestoßen ist und warum er sich seitdem intensiv und für weite Kreise befruchtend mit dieser Materie beschäftigt hat, kann man dem Vorwort entnehmen, das er der dritten Auflage seines Werkes „Grundlagen der Marktforschung“ vorangestellt hat. Er schreibt: „Die praktische Erfahrung wie die rationelle Überlegung sagten mir, daß der Erfolg und damit die Existenz des einzelnen Unternehmens in der freien Wirtschaft primär von den Außenbedingungen in Beschaffung und Absatz abhängt und von seiner Fähigkeit, sich immer wieder neu auf diese marktlichen Faktoren einzustellen“¹¹⁾.

Von den Wissenschaftlern, die sich in neuerer Zeit stark mit den Problemen des Absatzes und hier besonders mit den Fragen der Wirtschaftswerbung in glücklicher Weise beschäftigten ist besonders Carl Hundhausen zu nennen, der auch durch seine in den USA erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen viel dazu beigetragen hat, daß diese Probleme nun auch bei uns an Zeitnähe gewannen.

Daß die Amerikaner auf diesem Gebiet uns um einige Jahre voraus sind, braucht hier nicht besonders betont zu werden. Man darf aber bei aller Achtung vor den Leistungen der Amerikaner nicht den Glauben haben, daß man nur die Erkenntnisse und Erfahrungen der Amerikaner zu kopieren brauche, um hier sämtliche Probleme lösen zu können. Die Mentalität des Amerikaners ist von der europäischen grundverschieden, die uns fremd anmutende Absatzmethoden hervorgebracht hat, die wohl dort volle Anerkennung finden, bei uns vermutlich auf schroffe Ablehnung stoßen würden. Trotzdem ist es keinesfalls ratsam, die umfangreiche und zum großen Teil auch sehr gute amerikanische Literatur, besonders über Fragen des Absatzes, achtlos zu übergehen. Wir können aus den Erfahrungen, die dort gemacht worden sind, viel lernen, wenn wir genügend Abstand bewahren und nicht alles der Einfachheit halber klischierend ohne jede Kritik akzeptieren.

10) Lisowsky, Arthur: Käuferschichtung als absatzwirtschaftliches Problem, aus: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Band 2, 1950, S. 527.

11) Schäfer, Erich: Grundlagen der Marktforschung, Marktuntersuchung, Marktbeobachtung, 3. Auflage, Köln-Opladen 1953.

C. Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Wenn eine bestimmte Materie wissenschaftlich durchgearbeitet werden soll, kommt man nicht daran vorbei, die Begriffe genau zu bestimmen und zu begrenzen, mit denen man zu operieren gezwungen ist, und deren Bedeutung zu erklären. Viele wissenschaftliche Diskussionen werden nur dadurch ausgelöst, daß mit unterschiedlichen Begriffsinhalten gearbeitet wird, während der Begriffsmantel der gleiche ist.

1. Der Begriff „Vertrieb“

Das Substantiv „Vertrieb“ ist vom Verbum „vertreiben“ abgeleitet, das rein sprachlich den Sinn hat, verjagen, verscheuchen, davonjagen. Das Verbum hat also im Grunde etwas aggressives an sich. In abgeschwächter Art hat es diesen Sinn nun in der Wirtschaft bekommen, wo es dazu benutzt wird, anzudeuten, daß Dienstleistungen oder Waren umgesetzt werden sollen. Es läßt sich aber nicht vertreten, zu sagen, daß dort, wo die Produktion aufhört, das Gebiet des Vertriebes beginnt, obwohl diese oberflächliche Definition öfters zu hören ist. Ein Auf-Lager-nehmen von Waren liegt zwar außerhalb des Produktionsgebietes, kann aber nicht dem Vertrieb zugeordnet werden. Ebenso sind wir nicht damit einverstanden, das reine Waren-abliefern, wie es in der Planwirtschaft vorkommt, als eine Vertriebsform zu bezeichnen. Denn das Wort „Vertrieb“ beinhaltet eine Anstrengung, eine Leistung, die beim reinen Abliefern nicht vorliegt. Waldemar Koch setzt den Begriff „Vertrieb“ dem amerikanischen Ausdruck „marketing“ gleich und erläutert dies folgendermaßen: „Vertrieb ist die Gesamtheit der auf Erzielung von Absatz gerichteten Funktionen. Man treibt die Ware in den Markt hinein“¹²). Gerade der letzte Satz zeigt, daß ein Unternehmen Anstrengungen vollbringen muß, um den Absatz der Waren zu meistern. Daß allerdings in dieser Definition von Waldemar Koch der Begriff „Absatz“ verwendet wird, stört etwas. Denn sehr häufig werden beide Begriffe synonym gebraucht. Wir möchten daher vorschlagen, eher den Terminus „auf Erzielung von Umsatz“ zu verwenden. Denn umsetzen heißt, Waren gegen Geld „umsetzen“. In dieser Art wird den marktlichen Gegebenheiten besser Genüge getan.

Somit können wir, eng an Koch anlehnd, erläutern: Der Vertrieb umfaßt die Bemühungen, die auf eine Herbeiführung von Umsatz gerichtet sind.

2. Der Begriff „Absatz“

Im Grimm'schen Wörterbuch ist der Begriff „Absatz“ den Ausdrücken „Vertrieb, Verkauf, Umsatz von Waren“ gleichgesetzt.

¹²) Koch, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Band 1, Berlin 1950, S. 54.

Auch in der Fachliteratur werden beide Begriffe, „Vertrieb“ und „Absatz“ gern gleichbedeutend gebraucht. Teilweise jedoch werden starke Wesensunterschiede zwischen beiden Begriffen gefunden. So sieht Waldemar Koch zwischen „Vertrieb“ und „Absatz“ folgenden Unterschied: „Absatz ist nicht Substantiv wie „Vertrieb“ von „vertreiben“, sondern Ziel und Ergebnis des Vertriebes. Vertrieb ist ein Überbegriff; Unterbegriffe sind die Bezeichnungen einzelner Vertriebsfunktionen, wie „Verkauf“, „Werbung“, „Kundendienst“, „Marktanalyse“, aber auch die Bezeichnung einzelner Arten des Vertriebes, wie „Direktvertrieb“, „Versandvertrieb“, „Abzahlungsvertrieb“, u. a.“¹³⁾. Koch sieht also weniger ein Übereinander beider Begriffe, als vielmehr ein Nebeneinander, besser noch Hintereinander. Erst kommt der Vertrieb als Tätigkeit, dieser bringt als Erfolg den Absatz. Erich Schäfer kommt bei der Abgrenzung beider Begriffe zu einem anderen Resultat: „Die Bezeichnung „Absatz“ und „Vertrieb“ werden vielfach gleichwertig nebeneinander gebraucht. Wir wollen „Absatz“ als umfassende Bezeichnung für alle Vorgänge und Erwägungen verwenden, die sich auf die Bildung von Erträgen aus Waren und Dienstleistungen für den Markt beziehen. „Absatz“ ist also die auf Erzielung von Markturnsätzen gerichtete betriebswirtschaftliche Funktion mit allen Teil- und Nebenfunktionen, die zur Erreichung dieses Zieles notwendig sind. „Vertrieb“ dagegen — sofern wir uns des Ausdruckes überhaupt bedienen — ist die konkrete Durchführung der Absatzfunktion. Noch kürzer: Vertrieb ist Absatzdurchführung“¹⁴⁾.

Den Unterschied zwischen der Auffassung von Koch und der von Schäfer erkennt man deutlicher, wenn man die Definition „Absatz“ von Waldemar Koch liest: „Absatz (Sale) ist das Ziel und das Ergebnis des Vertriebes, die Summe der ordentlichen Verkäufe, ohne Beziehung auf einen bestimmten Zeitraum“¹⁵⁾. „Absatz“ ist somit bei Koch ein Begriff der Statik, wogegen „Vertrieb“ der Dynamik zuzuordnen wäre, Schäfer hingegen will das Wort „Absatz“ weiter gefaßt wissen und möchte auf den Ausdruck „Vertrieb“ am liebsten ganz verzichten.

Erich Gutenberg bringt zwei neue Formulierungen in die ohnehin recht heftige Debatte um Begriffsfestlegungen in diesem Gebiet. Er bringt die „Leistungsverwertung“ und stellt sie der „Leistungserstellung“ gegenüber¹⁶⁾. Er schreibt hierzu: „Der Begriff „Leistungsverwertung“ ist umfassender als der Begriff „Absatz“, denn unter „Absatz“ ist strenggenommen nur die Veräußerung von Sachgütern zu verstehen und nicht auch die

13) Koch, Waldemar: Grundlagen und Technik . . . , S. 54.

14) Schäfer, Erich: Das Absatzwesen und die . . . , S. 71.

15) Koch, Waldemar: Grundlagen und Technik . . . , S. 57 und 78.

16) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Berlin, Göttingen, Heidelberg, 1955, S. 6.

marktliche Verwertung von Dienstleistungen.“ In diesem Punkt müssen wir Gutenberg zustimmen. Der Ausdruck „Absatz“ ist etwas eng. Daß aber deswegen ein völlig neuer Terminus in die Diskussion eingeführt werden soll ist nicht ganz zu bejahen. Der Ausdruck „Vertrieb“ ist sprachlich einwandfrei und gibt dem tatsächlichen Geschehen am Markte den rechten Ausdruck. Denn in diesem Wortsinn stecken die Anstrengungen, die Mühen, die jeder Unternehmer vollbringen muß, wenn er dieses Problem lösen will. Wir wollen daher den Begriff „Absatz“ nur beschränkt verwenden, und zwar nur dann, wenn es sich um das Ergebnis des Vertriebes handelt. Somit umfaßt diese Wortbedeutung „Vertrieb“ die Anstrengungen, Mühen, die dem Unternehmer obliegen, und der Begriff „Absatz“ das Ziel und Ergebnis, also auch den Erfolg der vertrieblichen Maßnahmen.

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert uns weniger das Ergebnis der vertrieblichen Bemühungen, also der erzielte Absatz, als vielmehr die Problematik, die durch den Einsatz der Mittel des Vertriebes entsteht, insbesondere durch den Einsatz der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel.

Wir werden uns daher vornehmlich des Ausdruckes „Vertrieb“ in unseren Ausführungen bedienen müssen. Es ist jedoch selbstverständlich, daß, nachdem der Begriff „Absatz“ das Ergebnis, das Ziel des Vertriebes ist, dieser Wortgebrauch nicht nur neben dem des Vertriebes zu stehen kommt, sondern eher eine Überordnung des Ausdruckes „Absatz“ gegenüber „Vertrieb“ vorhanden ist. Da er jedoch das Ergebnis verkörpert, ist er weniger problembelastet als der Begriff „Vertrieb“, der das zeitliche, das dynamische Geschehen verkörpert, von unübersehbaren Einflüssen gelenkt und begrenzt wird und immer wieder die Leistung des Unternehmers erforderlich macht. Nie ist die Situation am Markt die gleiche, immer wieder treten Veränderungen auf, die eine neue Kombination der Vertriebsmittel erforderlich machen. Das Ergebnis der vertrieblichen Anstrengungen, die Absatzgröße, mag in mehreren Fällen die gleiche gewesen sein, die Wege aber auf denen diese Ergebnisse erzielt worden sind, können sehr verschieden gewesen sein, mit unterschiedlichen Problemen behaftet. Aus dem Absatzergebnis kann der Unternehmer zwar wichtige Entscheidungen für die Zukunft „herauslesen“, am jetzigen Ergebnis aber kann er nichts mehr ändern. Bei der Wahl der Vertriebsmaßnahmen dagegen, wirkt seine Entscheidung in hohem Maße beeinflussend und erfordert immer eine schnelle Beurteilung der Situation am Markt.

Der Unternehmer wird daher sein Hauptaugenmerk mehr den vertrieblichen Problemen zuwenden, um sich bei plötzlichem Entscheidenmüssen auf sein Wissen und die gesammelte Erfahrung stützen zu können.

3. Der Begriff „Distribution“

Ein häufig, bei diesen Überlegungen verwendeter Terminus ist der der Distribution. So benutzt ihn ,Eugen Schmalenbach¹⁷⁾ ebenso auch Rudolf Seyffert¹⁸⁾. Dieser sieht das Wesen der Distribution im „Umschlag“, also Umsetzen und Verteilen. Nicht nur die Tatsache, daß der Begriff nicht dem Deutschen sondern dem Lateinischen entstammt (distribuere = Verteilen) läßt uns von diesem Ausdruck Abstand nehmen, als vielmehr die ungenaue, fast unzutreffende Bezeichnung des tatsächlichen gegebenen Marktgeschehens. Manche Unternehmer würden es begrüßen, wenn sie ihre Erzeugnisse und Leistungen am Markt lediglich zu „distribuieren“, zu verteilen hätten. Manche Abnehmer würden sich über diesen Zustand beklagen, der einer Verkehrswirtschaft, die Konkurrenzcharakter hat, doch fremd ist. Eher läßt sich dieser Wortgebrauch im System der Planwirtschaft finden, wo es tatsächlich ein Verteilen der Waren gibt. Dieser Begriff Distribution wäre wahrscheinlich längst aus der Fachliteratur verbannt worden, wäre er nicht von Tradition getragen worden. Denn er ist mit der Dreigliederung „Produktion, Distribution und Consumption“ in die klassische Literatur eingegangen und ist damit ein spezifisch gesamtwirtschaftlicher Begriff geworden.

D. Das Problem der steigenden Vertriebskosten

Wie bereits gesagt, enthält das Gebiet des Vertriebs noch eine sehr große Anzahl von Problemen, mit denen sich die Wissenschaft beschäftigen muß, damit auch im Gebiet des Vertriebs eine zunehmende Rationalisierung verzeichnet werden kann. Eugen Schmalenbach sah die Probleme, die das Gebiet des Vertriebs betreffen, als so gravierend an, daß er in der mangelnden wissenschaftlichen Durchdringung dieses Gebiets und somit mangelhaften wirtschaftspolitischen Handhabung dieser Probleme für die freie Wirtschaft eine tödliche Gefahr sah: „Fortschreitende Entwicklung der Produktion, Stagnation und sogar rückschrittliche Entwicklung der Distribution!“¹⁹⁾. Als Gründe für diese, seiner Meinung nach verderbenbringenden Entwicklung sieht er an: Übermaß der Sorten, mangelhafte Gütebezeichnung, dem Abnehmer fehlendes Selektivvermögen. Somit kommen die heilsamen Kräfte der freien Wirtschaft nicht zur Wirkung, was für dieses Wirtschaftssystem tödlich wirkt. Dieser düsteren Meinung Schmalenbachs können wir nicht in vollem Maße zustimmen, denn die Wirtschaft hat sich Instrumente geschaffen, mit deren Hilfe sie diesen zweifellos vorhandenen Tendenzen kraftvoll

17. Schmalenbach, Eugen: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln-Opladen, 1949, S. 57.

18) Seyffert, Rudolf: Die Problematik der Distribution, aus: Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein.-Westf., Heft 16, S. 7.

19) Schmalenbach, Eugen: Der freien Wirtschaft . . . , S. 57.

begegnen kann, ohne daß es zu einer stark geplanten Wirtschaftsordnung kommen muß. So ist zum Beispiel ein sehr wichtiges Mittel, um das Selektivvermögen der Marktparteien zu erhöhen, die Wirtschaftswerbung, die mit ihrer Vielfalt an Mitteln und Wegen den Wirtschaftssubjekten die Möglichkeit gibt, die Vorzüge der einzelnen Produkte und Leistungen zu erkennen.

Über die zulässige Höhe der Vertriebskosten ist in Fachkreisen und nicht selten auch in breiter Öffentlichkeit mit großer Heftigkeit diskutiert worden. Meist sind die Erfolge solcher Debatten äußerst gering gewesen. Was soll aber auch als Maßstab der Meßbarkeit der Vertriebskosten genommen werden? Und kann man denn aus der Höhe der Vertriebskosten auf die Güte der angewendeten Vertriebsmethoden schließen? „Es ist ganz ausgeschlossen“, so meint Rudolf Seyffert, „aus der großen Zahl der möglichen Wege einer Ware zum Konsumenten einen als die einzige Lösung herauszuheben, dafür ist die Distributionsaufgabe zu vielgestaltig. Es ist eben ein fortgesetztes Suchen nach wirtschaftlichen Wegen und ein Wählen zwischen sich ergebenden Möglichkeiten nötig“²⁰⁾.

E. Die Mittel des Vertriebes

1. Allgemeines über Vertriebsmittel

Der steigenden Bedeutung des Vertriebes für die Unternehmen entsprechend, sind mehrere Mittel und Wege erdacht worden, um die Erzeugnisse und Leistungen den Abnehmern in möglichst rationeller und schneller Weise zuzuführen. Jeder Unternehmer wird bei dem Aufbau seines Unternehmens auf die Frage stoßen, welche Mittel und Wege er für seine Erzeugnisse und Leistungen wählen soll, die der Struktur seines Abnehmerkreises entsprechen.

In einem amerikanischen Standardwerk über die Wirtschaftswerbung findet man folgende Sätze: „The first of the sales policies to be formulated is the method of distribution. Based of his knowledge of his particular product, the market to be reached, and the competition to be met, the producer must decide wether to sell through salesmen, through advertising (that is, by mail order) or through advertising and salesmen combined“²¹⁾. Es sind somit zwei Mittel des Vertriebs genannt, zwischen denen der Unternehmer zu wählen hat; wenn er beide Mittel gleichzeitig zur Anwendung bringen will, muß entschieden werden, in welchem Verhältnis beide zueinander stehen sollen. Die diese Entscheidung beeinflussenden Faktoren werden die Eigenart der Produkte, die gewünschte Marktanteilgröße und das Konkurrenzverhältnis genannt. Es sind jedoch wesent-

20) Seyffert, Rudolf: Die Problematik . . . , S. 26.

21) Rowse und Fish: Fundamentals of Advertising, 4. Auflage, Cincinnati, Ohio, 1943, S. 313.

lich mehr Faktoren, die die Entscheidung nach der Wahl der Vertriebsmittel beeinflussen. Darauf kommen wir noch zurück.

Die Marktverhältnisse in unserer Wirtschaft lassen nicht nur zwei Vertriebsmittel zu, sondern es sind drei, teilweise auch vier Mittel ersonnen, erprobt und für brauchbar gefunden worden. So kennt Fritz Redlich drei Vertriebsmittel, die er „Absatzmethoden“ nennt, denn er meint, „die Anwendung von Mitteln läßt sich als Methode charakterisieren“²²⁾.

- a) Die persönliche Absatzmethode,
- b) die Absatzmethode auf dem Korrespondenzwege,
- c) die Reklame als Absatzmethode, die gleichzeitig eine Mehrheit von Menschen anspricht.

Diese Einteilung von Fritz Redlich kann uns nicht viel mehr geben als die von Rowse und Fish genannten Mittel. Denn die zweite und dritte Absatzmethode haben viele Gemeinsamkeiten. In vielen Fällen wird die Korrespondenz so abgefaßt, daß sie einen wirkungserhöhenden werblichen Charakter bekommt. Hingegen gestaltet man reine Werbebriefe ohne offensichtlichen Werbecharakter, damit sie nicht sofort nach Empfang ungeöffnet den Weg alles Irdischen gehen. Die Grenzen zwischen beiden Vertriebsmitteln sind daher so fließend, daß sie zu einem Vertriebsmittel zusammengezogen werden können. Das, was Fritz Redlich bei dieser Einteilung im Sinn lag, war die Unterscheidung zwischen rein persönlicher Korrespondenz und den Mitteln, die geeignet sind, Massen zu beeinflussen, Mittel also, die massenpsychologische Effekte enthalten. An einer anderen Stelle seines Buches spricht Fritz Redlich von der „Reklame als die der Massenfabrication entsprechenden Absatzmethode“, denn, so fährt er weiter unten fort, „der Massenfabrication folgt die Notwendigkeit des Massenabsatzes“²³⁾. Daß gerade die Werbung das geeignete Mittel ist, um den Massenabsatz zu bewerkstelligen erklärt Redlich folgendermaßen: „Die Stärke der weniger anpassungsfähigen Absatzmethode „Reklame“ liegt dort, wo ein großer gleichartiger Käuferkreis zu Gunsten nicht zu geringwertiger Massenerzeugnisse bearbeitet werden muß und in der gleichzeitigen Bearbeitung tausender ein kostensparendes Element liegt“²⁴⁾.

Den Begriff „Absatzmethode“ behält Fritz Redlich in seinem Werk nicht konsequent bei, sondern bringt auch verschiedentlich den Begriff „Vertriebsmethode“²⁵⁾.

Der Kreis der Vertriebsmittel ist von einigen Wissenschaftlern in gründlicher Weise untersucht und erweitert worden.

22) Redlich, Fritz: Reklame, Begriff, Geschichte, Theorie, Stuttgart 1935, S. 5.

23) Redlich, Fritz: Reklame..., S. 4.

24) Redlich, Fritz: Reklame..., S. 6.

25) Redlich, Fritz: Reklame..., S. 175.

2. So kennt Erich Schäfer vier verschiedene Vertriebsmittel, die, je nach Bedingung getrennt oder, was weit mehr üblich ist, in verschiedener Kombination angewandt werden²⁶⁾.

- a) Der Einsatz der persönlichen Kräfte,
- b) die Kreditgewährung,
- c) die Preisstellung,
- d) die Werbemaßnahmen.

Auf diese vier Vertriebsmittel wollen wir nun im Einzelnen näher eingehen, sie auf ihre Vor- und Nachteile hin prüfen, soweit dieses hier geschehen kann.

- a) Der Einsatz der persönlichen Kräfte ist wohl das älteste Vertriebsmittel, das unsere Wirtschaft kennt. Noch heute wird nur in wenigen Fällen völlig auf den Einsatz dieses Mittels verzichtet (z. B. im Versandhandel). Mit der steigenden Weiterentwicklung der industrialisierten Wirtschaft tritt immer mehr eine Homogenisierung der Bedürfnisse, des Geschmacks und der Form ein, alles Zeichen einer fortschreitenden Vermassung der Menschen. In einer solchen Entwicklung haben Persönlichkeitswerte nur mehr geringen Platz, tüchtige Verkäufer müssen trotz ihrer Leistung den massenpsychologisch wirkenden Vertriebsmitteln ihren Platz räumen. Der Erfolg der durch den Einsatz der persönlichen Kräfte erreicht werden kann, ist von vielen Imponderabilien abhängig; einmal von der Tüchtigkeit des Verkäufers an sich, dann von seiner momentanen Stimmung und schließlich nicht zuletzt von seiner gesundheitlichen Verfassung. Diese schwankende Abhängigkeit von seinem Personal kann sich ein Unternehmer dann nicht leisten, wenn die Existenz seines Unternehmens vom stetigen Massenabsatz abhängt. Er wird daher seine ganzen Überlegungen danach richten, wie Verkaufsmittel herausgebildet werden können, deren Erfolg er mit größerer Wahrscheinlichkeit vorausbestimmen kann. Der Einsatz der persönlichen Kräfte kann daher bei Unternehmen der Massenproduktion und des Massenabsatzes nur noch bedingt Chancen haben. Dieses Vertriebsmittel wird aber dennoch nie ganz im Wirtschaftsleben verschwinden können. Ein Stück Waschseife mag man ohne Schwierigkeiten mit Hilfe der Werbung vertreiben können, der Bau eines Kraftwerks oder einer Kaltbandstraße ist von anderen Faktoren abhängig als von der Güte einer Werbemaßnahme. Hier kommt der Einsatz der Persönlichkeit voll zur Geltung und wird kaum verdrängt werden können; denn nur dieses Vertriebsmittel kann in so kurzer Zeit ein solch starkes Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager schaffen, daß es zum Kaufabschluß kommen kann.

26) Schäfer, Erich: Das Absatzwesen und die Problematik . . . , S. 74.

b) Die Kreditgewährung

Dieses Vertriebsmittel findet in der Wirtschaft eine sehr unterschiedliche Anwendung. Es ist die Tendenz vorhanden, daß es mit zunehmender Entfernung vom Endverbraucher eine gesteigerte Anwendung erfährt. Bei den kurzlebigen Gütern des täglichen Verbrauchs findet diese Vertriebsmaßnahme überhaupt keine Anwendung, wenn wir vom „Ankreiden beim Kaufmann“ absehen wollen. Bereits bei den Konsumgütern des gehobenen Bedarfs ist die Situation eine andere. Soweit es volkswirtschaftlich tragbar ist, finden viele Umsätze nur darin ihre Begründung, daß der Anbieter dem Nachfrager einen Kredit eingeräumt hat, den der Konsument meistens in Raten zurückerstatten muß. Im Bereich der Investitionsgüter ist zumindest der kurzfristige Kredit üblich, häufig in Form eines Dreimonatsakzeptes. Bei großen Projekten kann die Fristigkeit des Kredits für den Vertragsabschluß ausschlaggebend sein. Vor allem im Exportgeschäft hat sich die Tendenz durchgesetzt, der Kreditgewährung eine hohe Vertriebsfunktion zu verleihen. In der Grundstoffindustrie liegen die Verhältnisse ähnlich.

Dieses Vertriebsmittel, so gut seine verkaufende Kraft auch sein mag, kann nicht jedes Unternehmen in gleichem Maße zur Anwendung bringen. Der Einsatz wird von den Liquiditätsverhältnissen des Unternehmens bestimmt. Daraus erklärt es sich auch, daß die Anwendbarkeit bei den kurzlebigen Konsumgütern beschränkt ist, denn diese Unternehmen sind auf einen raschen Kapitalumschlag angewiesen, damit die Unternehmen trotz kleiner Gewinnspannen rentabel arbeiten. Mit abnehmender Konsumnähe tritt die Bedeutung des Kapitalumschlags zurück und die Anwendung des Vertriebsmittels „Kreditgewährung“ findet einen größeren Anwendungsbereich.

c) Die Preisstellung

Als drittes Vertriebsmittel nennt Erich Schäfer die Preisstellung. Dieses steht in volkswirtschaftlich-theoretischen Erörterungen an zentraler Stelle, kommt doch im Preis das Angebot- und Nachfrageverhältnis zum Ausdruck. In der Wirtschaft zeigt es sich jedoch, daß das erste Preisgesetz „Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis“ nicht volle Gültigkeit haben kann, denn sonst wäre die Preisstellung alleiniges Vertriebsmittel und bedürfte nicht der Unterstützung der anderen. In solchen Fällen, wo die Qualität der Waren den Abnehmern allein durch die Herkunft der Waren bekannt ist, wird die Preisgestaltung als Vertriebsmittel ihre volle Bedeutung behalten können.

Im Konsumgüterbereich, wo es den Umworbenen oft nicht

möglich ist, die Qualität der Waren nur mit Hilfe ihrer Warenkenntnis zu bestimmen, kann die Preisstellung für den Kaufabschluß ausschlaggebend sein. Denn der Konsument wird auf Grund mangelnder fachlicher Warenkenntnis sein Vertrauen auf die einzelnen Preisunterschiede stützen und sich danach beim Kauf entscheiden. Allerdings ist ein höherer Preis keine Garantie für bessere Qualität. Aus dieser Erkenntnis heraus läßt sich der Konsument auch von den Werbeargumenten leiten. So ist der Fall bekannt, daß ein Photogeschäft sich bei gleicher Preisstellung wie die Konkurrenzunternehmen mit Hilfe der Werbung den größten Marktanteil erkämpfen konnte.

d) Die Wirtschaftswerbung

Als viertes und letztes Vertriebsmittel nennt Erich Schäfer die Maßnahmen der Wirtschaftswerbung. Es ist wohl das jüngste Vertriebsmittel, das unsere Wirtschaft kennt. Es ist daher auch erklärlich, daß große Meinungsverschiedenheiten über seine Anwendbarkeit herrschen. Die Tatsache, daß eine Reihe von Unternehmen sich ausschließlich dieses Vertriebsmittels bedienen und damit verhältnismäßig große Umsätze tätigen können, soll noch kein Beweis dafür sein, daß es anderen Unternehmen den gleichen Gewinn bringen kann. Welche Voraussetzung für seine Anwendbarkeit und welche Faktoren gegen die Verwendung sprechen, soll in Kapitel IV eingehend behandelt werden. Wir brauchen uns daher an dieser Stelle nicht weiter mit diesem Vertriebsmittel zu beschäftigen.

3. Eine weitere Einteilung der in der Wirtschaft am meisten verwendeten Vertriebsmittel bringt Erich Gutenberg²⁷⁾. Er unterscheidet folgende Vertriebsmittel:

- a) Die Absatzmethode,
- b) Die Produktgestaltung,
- c) die Werbung,
- d) die Preispolitik.

Die ersten beiden Begriffe sind in der Fachliteratur wenig bekannt, wir wollen sie daher hier etwas näher betrachten.

- a) Zu dem ersten Vertriebsmittel, das Gutenberg „Absatzmethode“ nennt, bringt er nachstehende Begriffsfestlegung: „Unter Absatzmethoden verstehen wir also die Vertriebssysteme, die Absatzformen und Wege sowie die Kreditgewährungsmethoden, die die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Verkauf ihrer Erzeugnisse oder Waren verwenden“²⁸⁾. Hier geht also Gutenberg weit über das von Schäfer

27) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . . , S. 11.

28) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . . , S. 91.

genannte Vertriebsmittel „Kreditgewährung“ hinaus und weist diesem Punkt nur sekundäre Bedeutung zu, während er als Überbegriff „die Absatzmethode“ bringt, die eine Vielzahl von Untergebieten enthält. Es ist fraglich, ob die Vertriebssysteme nicht eher dem Ausgabenbereich der betrieblichen Organisation zuzurechnen sind.

- b) Das zweite von Gutenberg genannte Vertriebsmittel ist die Produktgestaltung. Auch dieser Begriff ist in Fachkreisen wenig bekannt, so daß wir auf eine Begriffsbestimmung nicht verzichten möchten. Gutenberg versteht darunter, daß „gewisse Eigenschaften bereits produzierter Güter geändert werden. Hierbei kann es sich um technische, ästhetische und sonstige Eigenschaften handeln, die ein Gut charakterisieren. Produktgestaltung umfaßt aber auch den Fall, daß von einem Gut mehrere Muster, Typen, Qualitäten, Dessins hergestellt werden. Von Produktgestaltung sprechen wir auch dann, wenn das Verkaufsprogramm eines Unternehmens erweitert oder verengt wird²⁹⁾. Dieser Begriff kann in dieser Fassung wegen seiner weiten Auslegungsmöglichkeit nur schwer von Praktikern übernommen werden.

Die beiden weiteren Vertriebsmittel, die Gutenberg nennt, sind die gleichen wie die von Erich Schäfer. Diese haben wir bereits besprochen und können daher an dieser Stelle darauf verzichten.

Ein Vergleich der von Erich Schäfer angegebenen Vertriebsmittel mit denen von Erich Gutenberg genannten zeigt uns, daß die von Gutenberg erwähnten Mittel umfassender sind, die von Schäfer aber den Vorzug haben, allgemeinverständlicher und vielleicht dadurch auch klarer zu sein.

III. Die Wirtschaftswerbung

A. Der allgemeine Begriff „werben“

In diesem Abschnitt soll uns die Werbung, und hier insbesondere die Wirtschaftswerbung, beschäftigen. Zuerst bedürfen jedoch einige Begriffe, genau wie die der vorangegangenen Kapitel einer Erläuterung.

Das Wort „werben“ findet sich bereits im Althochdeutschen und hat dort, unter der Bezeichnung „werbē“, den Sinn, die Aufmerksamkeit auf etwas lenken. Die Menschen versuchen auf Dinge, die sie gerne herausgestellt haben wollen, Aufmerksamkeit zu lenken. Das Wort „Dinge“ soll hier keineswegs nur sachlich gemeint sein, son-

29) Grundlagen . . . , S. 314.

dern kann ebenfalls auch Eigenschaften, Empfindungen und Gefühle bedeuten.

Eine allseits anerkannte, sehr gute Definition des allgemeinen Begriffes „Werbung“ ist die von Rudolf Seyffert: „In ihrer weitesten und allgemeinsten Fassung ist also Werbung eine Beeinflussungsform, die zum selbstgewollten Ausnehmen, Erfüllen und Weiterpflanzen des von ihr dargebotenen Zwecks veranlassen will“³⁰⁾.

Bei dieser Definition von Rudolf Seyffert stört der Passus, „die Werbung ist eine Beeinflussungsform“ etwas. Zwar kann die Werbung beeinflussen, dieses ist aber nicht ihr alleiniges Wesen. Eher kann man die Werbung als eine Eigenschaft der Menschen bezeichnen, die sie für ihre verschiedenen Zwecke in Anwendung bringen. Dieses „dienende“ Wesen der Werbung sieht auch Carl Hundhausen, wenn er sagt³¹⁾: „Die Vorteile der eigenen Leistung sind sachlich zu beweisen und hervorzuheben!“ Dieses Hervorheben der eigenen Leistung ist eine Eigenschaft der Menschen, daß aber damit Menschen beeinflußt werden, ist nicht immer gegeben.

Der Begriff „Werbung“ kann somit etwa in folgendem Sinne verstanden werden: Das Werben ist eine Eigenschaft des Menschen, die er dazu benützt, sich oder seine Leistung so darzustellen, daß ihm daraus ein Vorteil erwächst.

Dieser erwünschte Vorteil kann sehr verschiedener Art sein. So dient die Wahlpropaganda dazu, Stimmen der Wahlberechtigten zu werben; Werben aus religiösen Gründen liegt vor, wenn versucht wird, die Mitgliederzahl einer Gemeinde zu vergrößern; Werben aus wirtschaftlichen Zwecken liegt vor, wenn Mittel und Wege er-sonnen werden, die immer mit Hilfe der Mittel der Werbung einem Wirtschaftssubjekt einen Vorteil bringen sollen. „Das soziale Phänomen Werbung“, so schreibt Fritz Redlich, „gabelt sich je nach seinem Zweck. Wir kennen Werbung zu politischen, kirchlichen, karitativen Zwecken usw., und endlich Werbung zum Zweck des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen“³²⁾. Im Rahmen dieser Arbeit sind die Arten der Werbung von Bedeutung, die die Wirtschaft für ihre vielgestaltigen Notwendigkeiten herausgebildet und geformt hat.

So können wir innerhalb der Werbung für die Wirtschaft folgende Hauptgebiete unterscheiden:

1. Die Werbung um öffentliches Vertrauen,
2. Die innerbetriebliche Werbung,
3. Die Wirtschaftswerbung.

Obwohl hier vornehmlich die Wirtschaftswerbung behandelt werden soll, kann nicht auf eine Abgrenzung und Begriffserläuterung der anderen beiden Arten der Werbung verzichtet werden, weil häufig

30) Seyffert, Rudolf: Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929, S. 13.

31) Hundhausen, Carl: Werben oder beherrschen . . . , S. 17.

32) Redlich, Fritz: Die Reklame . . . , S. 51.

die einzelnen Begriffe verwechselt werden, nicht allein aus Unkenntnis der einzelnen Begriffsinhalte, als vielmehr aus der Tatsache heraus, daß die Grenzen zwischen den einzelnen Gebieten oft ineinandergreifen und es auch Fachkräften schwer wird, zu entscheiden, welchem Gebiet der vorliegende Fall zuzuordnen ist.

1. Werbung um öffentliches Vertrauen

In den Anfängen der industriellen Entwicklung waren Unternehmer häufig der Ansicht, allein und isoliert im Wirtschaftsgebilde zu stehen. Sie waren daher wenig mitteilksam, legten keinen großen Wert auf Kontakt mit der Umwelt, die nicht in rein geschäftlicher Verbindung mit ihnen stand.

Diese ehemalige Ansicht der Unternehmer hat sich gewandelt. Die Unternehmer legen heute Wert darauf, in der Öffentlichkeit bekannt zu werden, anerkannt zu sein und Vertrauen zu genießen. Hierbei sind keineswegs rein wirtschaftliche Ziele die Veranlassung zu dieser, noch vor fünfzig Jahren unbekannten Handlungsweise. Die Auffassung der Unternehmer über ihre Aufgaben als Leiter, Inhaber eines Unternehmens haben sich gewandelt. Dieser Wandel ist nicht nur, wie es manche Autoren gern wissen möchten, auf amerikanischen Einfluß zurückzuführen, sondern liegt zum großen Teil daran, daß sich die Grundauffassung über das Verhältnis von Unternehmen zur Gesamtwirtschaft geändert hat.

Ohne Zweifel haben die Amerikaner auf Grund ihrer anders gearteten Wirtschaft auf den Gebieten der Werbung, und auch auf dem hier behandelten Sektor große Kenntnisse und Erfahrungen sammeln können. Sie kennen für den Bereich, den wir Werbung um öffentliches Vertrauen, gelegentlich auch öffentliche Meinungspflege nennen, den Begriff „Public Relation“. Beide Begriffe, der amerikanische und der deutsche, decken sich nicht vollständig. Es sind jedoch nur unwesentliche Unterschiede vorhanden, so daß wir sie hier synonym verwenden wollen.

H. F. J. Kropff bringt in seinem Werk „Neue Psychologie in der neuen Werbung“, eine Reihe von Definitionen die in den USA abgefaßt worden sind.

Ray A. Ilg:

„Öffentliche Meinungspflege ist wahrheitsgetreue Interpretation der Geschäftspolitik.“

Diese Definition ist zwar sehr kurz, was einerseits einen großen Vorteil bedeutet, umfaßt aber andererseits nicht alle Gebiete, die werblich, im Rahmen der öffentlichen Meinungspflege bearbeitet werden. Denn nicht nur die Geschäftspolitik als solche wird interpretiert, sondern mit Vorliebe auch der „Geist des Hauses“, das heißt die innerbetriebliche Atmosphäre.

Glann und Denny Griswold:

„Public Relation“ ist eine Spitzenaufgabe, die die öffentliche Meinung beeinflussen soll, indem sie ihre Geschäftspolitik und die Methoden auf das öffentliche Interesse abstimmt. Sie führt ein entsprechendes Aktionsprogramm durch, um das Verständnis und die Gunst der öffentlichen Meinung für die Handlungsweise einer einzelnen Unternehmung oder einer Organisation zu erlangen.“

Auch diese Erläuterung kommt trotz ihrer Länge über eine Interpretation der Geschäftspolitik nicht hinaus.

Der auch in Deutschland gut bekannte Werbefachmann Irvin S. Old bringt eine überraschend einfache und daher auch überzeugende Definition von Public Relation: „Aufgabe der Public Relation ist, der Allgemeinheit einen möglichst eindrucksvollen aber auch menschlich leicht verständlichen Begriff von dem zu geben, was in einem Wirtschaftsunternehmen wirklich vor sich geht.“

In ähnlich einfach klarer Weise hat Erich Gutenberg den Begriff der öffentlichen Meinungspflege dargestellt:

„In den Bereich der Public Relations gehören alle Bestrebungen der Unternehmungen, die darauf gerichtet sind, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu festigen, bzw. zu steigern“³³⁾.

Diese Auslegung von Gutenberg ist zwar vielen der gebräuchlichen Fassungen überlegen, hat aber dennoch eine Ungenauigkeit, die darin zu ersehen ist, daß nicht alle Bestrebungen dem Gebiet der öffentlichen Meinungspflege zugerechnet werden können, die dem Ansehen eines Unternehmens dienlich sind. Wenn ein Unternehmen ein repräsentatives Gebäude errichtet, so stärkt das zwar das Vertrauen, das die Öffentlichkeit in das Unternehmen setzt, aber schwerlich kann es dem Gebiet zugerechnet werden, das wir mit „Werbung um öffentliches Vertrauen“ bezeichnet haben. So kann, in leichter Abwandlung von der Definition von Gutenberg gesagt werden:

„Werbung um öffentliches Vertrauen liegt dann vor, wenn sich ein Unternehmen der Mittel und Wege der Werbung bedient, um ihr öffentliches Ansehen zu erhalten, gegebenenfalls zu steigern.“

2. Die innerbetriebliche Werbung

Ein Charakteristikum unserer heutigen Gesellschaftsordnung ist „die Verschärfung des sozialen Gewissens“, wie es Rudolf Stucken gelegentlich nennt. Der Produktionsfaktor Arbeit ist nicht nur eine volkswirtschaftlich relevante Größe, sondern beinhaltet Menschen, die auch als solche anerkannt und geschätzt

33) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . . , S. 351.

werden wollen. Diese „Entdeckung der menschlichen Seite des Arbeitnehmers“ wurde nicht nur deswegen vollbracht, weil sich dadurch erhebliche Produktivitätssteigerungen erzielen lassen, sondern weil man es als moralische und christliche Verpflichtung empfand, sich um das Wohl und Wehe des Mitarbeiters zu sorgen.

Es hat sich ein Zweig herausgebildet, dem man den Namen „innerbetriebliche Werbung“ gab und das umfaßt, was gelegentlich in vereinzeltten Unternehmen als betriebliche Sozialfürsorge genannt wird. Für dieses Gebiet der Werbung haben die Amerikaner, die auch auf diesem Gebiet beachtliche Erfolge erzielen konnten, den Begriff „Human Relation“, der wörtlich übersetzt, demjenigen ebenso wenig sagen kann wie der Begriff Public Relation, der nicht in dem Lande aufgewachsen ist.

H. F. J. Kropff, der auf dem Gebiet der innerbetrieblichen Werbung als führend angesehen werden kann, hat diesen Begriff gedeutet: „Ziel und Zweck der innerbetrieblichen Werbung ist tätige Hilfe bei der Lösung wichtiger Probleme der Menschenführung im Betrieb“³⁴⁾.

Diese Definition läßt zwar der Auslegung sehr freies Spiel, eine engere Begriffsbestimmung bringt aber die Gefahr mit sich, daß sie nach kürzerer Zeit ungenau wäre. Denn das Gebiet der innerbetrieblichen Werbung ist noch sehr im Fluß und erfährt ständig Ergänzungen.

3. Die Wirtschaftswerbung

Das Gebiet der Wirtschaftswerbung nimmt innerhalb der drei Arten von Werbung, die die Wirtschaft für ihre Zwecke herausgebildet hat, den größten Raum ein. Die Frage, welche Werbung von den drei Arten die größte Bedeutung hat, läßt sich deswegen nur sehr ungenau beantworten, weil die Zielsetzung eine grundverschiedene ist. Die Bedeutung jedes einzelnen Zweiges wird mit anderen Werten gemessen.

Begriffsfestlegungen über die Wirtschaftswerbung gibt es eine große Zahl, die sich aber oft durch geringfügige Änderungen voneinander unterscheiden. Größere Unterscheidungen erklären sich aus der zeitlich bedingten unterschiedlichen Auffassung vom Zweck der Wirtschaftswerbung.

Nach der zweiten Bekanntmachung des Werberats der deutschen Wirtschaft vom 1. November 1933 war unter Wirtschaftswerbung eine Werbung zu verstehen, die den wirtschaftlichen Zielen desjenigen diene, für den sie veranstaltet wurde.

Diese Definition kann nur wenig über den Zweck der Werbung aussagen; über den eigentlichen Inhalt der Werbung sagt sie

34) Kropff, H. F. I: Innerbetriebliche Werbung als Executive der industriellen Psychologie, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Köln-Oplaten 1950, S. 193.

überhaupt nichts. Aber auch andere Begriffsfassungen, zum Teil von bekannten Instituten, treffen nicht den Kern des Wesens der Wirtschaftswerbung.

Die Internationale Handelskammer in Paris sagt in einer Schrift über die Wirtschaftswerbung folgendes: „Werbung ist ein wichtiges und rechtmäßiges Mittel des Verkäufers, um das Interesse für seine Erzeugnisse und Dienstleistungen zu wecken“³⁵⁾.

Diese Festlegung kann zwar nicht als falsch bezeichnet werden, sie ist aber insofern ungenau, als sie nur eine Funktion der Wirtschaftswerbung bringt. Aufgabe der Wirtschaftswerbung ist aber wesentlich mehr, als nur das Interesse der Umworbenen zu wecken. Vielmehr ist die Hauptaufgabe der Wirtschaftswerbung Waren und Dienstleistungen zu verkaufen. Diese Funktion kommt aber in der genannten Definition nicht voll zur Geltung.

In dieser Hinsicht ist Erich Gutenberg in seiner Festlegung wesentlich weitergegangen. Er mißt der Werbung nicht nur eine absatzfördernde Kraft zu:

„Werbung stellt den Versuch dar, die Absatzbedingungen eines Unternehmens oder einer Gruppe von Unternehmen mit Hilfe des Einsatzes der Werbemittel möglichst günstig zu gestalten“³⁶⁾.

Rudolf Seyffert kommt zu einem ähnlichen Ergebnis wie Erich Gutenberg, wenn er meint: „Die betriebliche Werbung ist ein Teilgebiet der Absatzorganisation; sie umfaßt alle absatzbahnen- und verkaufsfördernden Maßnahmen eines Betriebes, ist also Absatzförderung schlechthin“³⁷⁾.

Bei dieser Begriffsfestlegung ist noch zu beachten, daß Rudolf Seyffert die Wirtschaftswerbung in zwei Unterarten teilt:

- a) Die allgemeine Wirtschaftswerbung, diese umfaßt Exportwerbung, Fremdenverkehrswerbung usw.
- b) Betriebliche Werbung. Werbung, die nur von der einzelnen Unternehmung durchgeführt wird und reinen wirtschaftlichen Zwecken dient.

Eine Synthese von der alten Auffassung der Werbung als reines Mittel der Aufmerksamkeitserregung und der modernen Auffassung der Werbung als „absatzförderndes Mittel“ bringt Carl Hundhausen in gefälliger Form:

„Die Wirtschaftswerbung hat in sachlicher Beweisführung die Vorzüge der eigenen Leistung hervorzuheben; sie hat die Aufmerksamkeit der mutmaßlichen Verbraucher dieser Leistungen zu erwecken, sie dann über diese Leistungen zu unterrichten und

35) Internationale Handelskammer Paris; Richtlinien für die . . . , S. 3.

36) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . . , S. 345.

37) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Auflage, Wiesbaden 1952, S. 15.

ihre Kenntnisse über die Leistungen so zu erweitern, daß sie sich in freier Wahl für die beste Leistung entscheiden können“³⁸⁾.

Diese Begriffsauffassung von Hundhausen ist deshalb so überzeugend, weil sie in logischer Reihenfolge die Wirkungsmöglichkeiten der Werbung aufzeigt. Die Werbung hat demnach nicht nur die Aufmerksamkeit der Umworbenen zu erregen, sondern soll wesentlich weiterführen, möglichst bis zum Verkauf der Waren und Leistungen.

In Fachkreisen ist es üblich geworden, statt des Begriffs „Wirtschaftswerbung“ die Kurzform „Werbung“ zu gebrauchen. Wir wollen dies auch hier so nehmen, den Begriff „Wirtschaftswerbung“ jedoch dann verwenden, wenn es die Klarheit erfordert, nämlich dann, wenn die Wirtschaftswerbung im Zusammenhang mit anderen Werbungsarten behandelt wird.

4. Der Begriff „Reklame“

Auf dem Gebiet der Werbung, insbesondere auf dem Gebiet der Wirtschaftswerbung ist der Begriff „Reklame“ häufig zu finden. Vor allem in der älteren Literatur wird er gern verwendet, so daß wir hier kurz auf diesen Wortsinn eingehen möchten:

Das Wort „Reklame“ heißt wörtlich „rufen“. Die Vorsilbe „re“ kann sowohl „zurück“ als auch „wieder“ heißen. Das lateinische Werbung „reclamare“ findet sich im Französischen als „reclamer“ wieder und hat hier die Bedeutung „immer wieder rufen“, also der gesteigerte Wortsinn von „nochmals rufen“ findet sich im Französischen selten. Diesen Sinn hat es aber im Deutschen im vorigen Jahrhundert mit dem Wort „Reklame“ bekommen.

Im vorigen Jahrhundert und teilweise auch noch Anfang dieses Jahrhunderts bis Mitte der dreißiger Jahre war der Begriff „Reklame“ vorherrschend und mit dem Ausdruck „Wirtschaftswerbung“ gleichbedeutend verwendet worden. Erst in den letzten Jahrzehnten hat sich der Begriff „Wirtschaftswerbung“ in weiten Kreisen durchgesetzt, während der Begriff „Reklame“ den Beigeschmack der Marktschreierei erhalten hat.

5. Abgrenzung und Gemeinsamkeiten der Begriffe

Die drei Arten der Werbung, die im überwiegenden Maß der Wirtschaft dienen, haben eine Gemeinsamkeit: Sie bedienen sich ausnahmslos der Eigenschaft des Menschen, sich durch werbliche Handlungen beeinflussen zu lassen. Das Ziel also, die Beeinflussung von Menschen ist das gleiche, doch sind die Mittel und Wege unterschiedlich.

³⁸⁾ Hundhausen, Carl: Über die Funktionen der Wirtschaftswerbung, aus: Wirtschaft und Werbung, Heft 1, 1952, S. 4.

Das Trennende zwischen der Werbung um öffentliches Vertrauen und der Wirtschaftswerbung sieht Erich Gutenberg etwa so: „Stehen sie (die zu treffenden Maßnahmen, Anm. d. Verf.) im Zusammenhang mit Zwecken der Werbung für die Erzeugnisse oder Dienstleistungen des Unternehmens, dann liegt Werbung (besser Wirtschaftswerbung, Anm. d. Verf.) vor. Stehen sie im Zusammenhang mit Zwecken der Unterrichtung der Öffentlichkeit über Fragen, die das Unternehmen selbst in dem Rahmen angehen, dann handelt es sich um die Pflege der „Public Relations“³⁹⁾.

Eine gute Abgrenzung zwischen Wirtschaftswerbung und der innerbetrieblichen Werbung ist die von H. F. J. Kropff, einem guten Kenner dieses Gebietes:

„Der große gemeinsame Nenner von Wirtschaftswerbung und innerbetrieblicher Werbung ist das Umwerben, also die seelische Beeinflussung bestimmter Menschengruppen durch emotionale und rationale Mittel. Aber die Gleichheit des Ausdrucks Werbung“ verdeckt nur dürftig den tiefen Wesensunterschied der beiden Formen. Wirtschaftswerbung sucht die reich gegliederte anonyme Masse der Verbraucher mit ihrem Kaleidoskop von Bedürfnissen und Wünschen, Trieben, Gefühlen und Interessen zu beeinflussen. Innerbetriebliche Werbung dagegen sucht einen scharf umrissenen Menschenkreis seelisch zu beeinflussen.

Wirtschaftswerbung wird in voller Öffentlichkeit für die Öffentlichkeit gemacht. Sie zielt auf Publizität, auf öffentliche Geltung. Innerbetriebliche Werbung spielt sich dagegen ausschließlich innerhalb des Betriebes und für den Betrieb ab“⁴⁰⁾.

Diese scharfe Trennung der einzelnen Begriffe, wie sie Erich Gutenberg und H. F. J. Kropff durchgeführt haben, tritt im Allgemeinen nur im Grenzfall auf. Oft verschwimmen die einzelnen Gebietsgrenzen, oft überschneiden sich die Maßnahmen und Wirkungen. Sogenannte Public Relations Anzeigen haben oft gleichzeitig eine verkaufsfördernde Wirkung, müssen daher zum Teil auch der Wirtschaftswerbung zugerechnet werden. Die Kenntnis von innerbetrieblichen Maßnahmen, die im Rahmen der innerbetrieblichen Werbung getroffen werden, dringt zum Teil in die breite Öffentlichkeit und kann dazu führen, daß auf Grund dieser Maßnahmen das Vertrauen, das die Öffentlichkeit in das Unternehmen setzt, gestärkt wird. Ebenso kann eine gut geführte und klug geplante Wirtschaftswerbung dazu führen — was der Wunsch vieler Werbetreibender ist — daß das Vertrauen der Öffentlichkeit dadurch stark beeinflußt wird. Dieses vergrößerte Vertrauen der Öffentlichkeit in ein Unternehmen kann, im sehr günstig gelagerten Fall, den Grund dafür liefern, daß

39) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . . , S. 352

40) Kropff, H. F. I.: Innerbetriebliche Werbung . . . , S. 193.

dadurch das Arbeitsklima im Unternehmen wesentlich beeinflußt wird, so daß man diese Wirkung wiederum der innerbetrieblichen Werbung zurechnen müßte. Manche Werbepraktiker gehen sogar soweit, zwischen der Wirtschaftswerbung einerseits und der öffentlichen Meinungspflege andererseits keine wesentlichen Unterschiede mehr zu sehen, was in gewissen Grenzen auch bejaht werden kann. So hat Hans Domizlaff sein Lehrbuch über die Markentechnik mit dem Titel „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“⁴¹⁾ überschrieben. Denn die Bildung einer Marke ist entscheidend davon abhängig, in welchem Maße die Öffentlichkeit dem entsprechenden Produkt Vertrauen entgegenbringt, damit sich die Marke am Markt einführen und durchsetzen läßt.

B. Die Aufgaben der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel

Der Wirtschaftswerbung wird durch ihre neuere Begriffsfassung eine Aufgabenreihe zugewiesen, die sie in einem solchen Verhältnis zu erfüllen hat, daß die Aufwendungen zum erreichten Erfolg in einem für das Unternehmen gesunden Verhältnis zueinander stehen.

In ihren Anfängen war ihr lediglich die Aufgabe zugeordnet worden, Käufer anzulocken, indem sie diese durch irgendwelche Mittel, deren Inhalt oft in nur losem Zusammenhang mit der anzubietenden Ware stand, aufmerksam machte. Der Verkauf selbst wurde dem Können oder auch dem Nichtkönnen des Anbieters überlassen. Schritt für Schritt mit dem zunehmenden Einsatz der Werbung und der damit bedingten Verfeinerung ihrer Maßnahmen wurde die verkaufende Kraft der Werbung offensichtlicher. So soll sie nicht nur Aufmerksamkeit hervorrufen, sondern eine Kaufneigung für die zu verkaufenden Artikel schaffen. Das kann sie natürlich nur, wenn die Werbung eine entsprechende Assoziation beim Umworbenen hervorruft. Weiterhin muß die Werbung das Interesse so stärken, daß es zum Kaufwunsch kommt, der zum Kaufentschluß, zur Kauftat wird. Und schließlich soll die Werbung weiterhin dafür sorgen, daß der Käufer mit dem Gekauften zufrieden ist und weiterhin als Konsument bei dem entsprechenden Unternehmen auftritt. Das Gefühl der Zufriedenheit soll ihm dabei keineswegs eingesuggeriert werden — nicht die Suggestionenreklame ist Aufgabe der Werbung —, sondern die Werbung soll dafür sorgen, daß das Produkt die äußere Gestalt bekommt, daß er damit zufrieden ist⁴²⁾. Doch die Aufgaben der Werbung beschränken sich keineswegs auf die eben aufgezählten. Carl Hundhausen sieht diese Aufgaben, die der Werbung gesteckt werden, als weit vielgestaltiger an:

1. Die Funktion der allgemeinen Aussage,
2. die Funktion der Repräsentation,

41) Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, 2. Aufl., Hamburg 1951.

42) Siehe das Buch von Raymond Loewy: Häßlichkeit verkauft sich schlecht, Düsseldorf.

3. Die Funktion der Unterrichtung, geteilt in:
 - a) nach Verbrauchsbedarf,
 - b) nach Industriebedarf,
4. die Funktion der Bedarfsweckung und Marktentwicklung,
5. die Funktion der Homogenisierung der Bedürfnisse,
6. die Funktion der Absatz- und Verkaufserleichterung,
7. die Funktion der Umsatzsteigerung,
8. die Funktion des Nutzens für den Verbraucher,
9. die Funktion der Leistungsgarantie,
10. die Funktion der Auslese⁴³⁾.

Die einzelnen Werbemittel lassen sich in der Weise gestalten, daß sie bestimmte Aufgaben, die Carl Hundhausen „Funktionen“ nannte, in besonders intensiver Weise lösen. Es erfordert natürlich vom Werbepraktiker ein gutes Maß von fachlichem Können, um die Gestaltung in zweckmäßiger und rationeller Weise durchzuführen. Vor allem treten für den Werbetreibenden dann erhebliche Schwierigkeiten auf, wenn er die Aufgabe hat, gleichzeitig mehrere Funktionen mit einem Werbemittel zu erfüllen. Mit Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Gestaltung können wir uns im Rahmen dieser Arbeit nicht befassen, denn es geht uns nicht um die Überlegung wie geworben werden soll⁴⁴⁾, sondern darum, ob und vor allem in wieweit Werbung angewendet werden soll. Nur dann, wenn wir die Grenzen der Anwendbarkeit der Werbung klar erkannt haben, können wir den leider immer noch recht zahlreichen Gegnern der Werbung mit klaren Beweisen entgegentreten und sie von der volkswirtschaftlich gerechtfertigten Existenz der Werbung überzeugen.

Die Tatsache, daß der Werbung eine Vielzahl von Aufgaben obliegt, kann noch nicht viel über den Wert der Werbung aussagen. Erst muß der Beweis, daß die Werbung auch tatsächlich diese Aufgaben erfüllt, erbracht werden.

C. Gegner der Wirtschaftswerbung

Auswüchse auf dem noch jungen Gebiet der Werbung tragen einen großen Teil der Schuld daran, daß diese Erscheinung unserer Wirtschaft von vielen, oft recht namhaften Wissenschaftlern in manchmal sehr drastischer Weise angegriffen und sogar verurteilt wird. Vor allem in den frühen Anfängen der Wirtschaftswerbung glaubten manche in der Werbung ein volkswirtschaftlich unnützes, ja sogar gefährliches Instrument zu sehen, das geld- und machtgerige Unternehmer nur zu ihrem eigenen Nutzen, zum Schaden aller, in ihre

⁴³⁾ Hundhausen, Carl: Wesen und Formen der Werbung, Essen, 1954, S. 8.

⁴⁴⁾ Kropff, H. F. I.: Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, Essen, 1954.

Dienste stellen. Karl Bücher, der in der Nationalökonomie u. a. durch das von ihm formulierte Gesetz der Massenproduktion bekannt und anerkannt worden ist, schreibt über die Werbung: „Die Werbung ist eklig, widerwärtig und verdient ausgerottet zu werden; mit solchen Dingen beschäftigt sich eine Wissenschaft höheren Stiles nicht!“⁴⁵⁾. Viele Wissenschaftler der damaligen Zeit, wie Gustav Schmoller, Eugen von Philippovich, weiterhin Tönnies, Taussig, Heinrich Sieveking, und nicht zuletzt auch Werner Sombart stimmten Karl Bücher, wenn auch in beträchtlich gemilderter Art, bei. Als hauptsächlichen Grund für seine ablehnende Haltung führt Karl Bücher an: „Die Kosten, mit denen die Reklame das gesamte kapitalistische System belastet, haben wir als außergewöhnlich hoch anzusehen“⁴⁶⁾.

Die Gegner der Werbung stützen sich bei ihren Argumentationen keineswegs nur auf diesen Punkt, sondern finden eine große Zahl von Gründen, die ihrer Meinung nach die Existenz der Werbung fragwürdig erscheinen lassen. Unterziehen wir diese vielen, von den Gegnern der Werbung angeführten Argumente einer Prüfung, so können wir vor allem vier große Gruppen bilden, wobei nur die wesentlichsten Berücksichtigung finden.

1. Die Werbung täuscht die Abnehmer,
2. die Werbung verteuert den Absatz,
3. die Werbung hebt sich gegenseitig auf,
4. die Werbung fördert die Konzentration der Betriebe.

Diese Argumente wollen wir nun auf ihre Stichhaltigkeit hin prüfen.

1. „Die Werbung täuscht die Abnehmer“

Der Werbung wird, trotz ihrer heutigen weiten Verbreitung, vielfach vorgeworfen, sie täusche die Abnehmer über Zweck und Wert der mit Hilfe von Werbemitteln angebotenen Waren und Dienstleistungen. Gegen diesen Vorwurf wehrt sich natürlich die Werbewirtschaft mit starker Verbitterung. Denn es ist ein harter Vorwurf, der hier erhoben wird, und der zum Teil auch berechtigt ist, jedoch nicht generell Geltung haben kann. Die Möglichkeit einer Täuschung ist umso mehr gegeben, je mehr die werblichen Maßnahmen sich an das Unterbewußtsein der Umworbenen richten. Denn je mehr das Unterbewußtsein das Handeln der Umworbenen bestimmt, umso mehr ist das rationale Abwägen der Vor- und Nachteile eines Kaufes geschwächt. Mit dem Zurückdrängen der menschlichen Vernunft durch starkes Ansprechen des Unterbewußtseins wird auch das kritische Denkvermögen gemildert, wodurch der Umworbene zu Handlungen hingerissen wird, die er zu einem späteren Zeitpunkt bereuen mag und sich vom Anbieter getäuscht fühlt.

45) Bücher, Karl: Entstehung der Volkswirtschaft, Band II, Leipzig, 1917, S. 206.

46) Bücher, Karl: Die Entstehung . . . , S. 303.

Grundsätzlich können wir also feststellen, daß die Möglichkeit einer Täuschung durch die Werbung gegeben ist.

Diese Tatsache ist natürlich vielen Werbetreibenden gut bekannt. Dennoch läßt sich dieser harte Vorwurf einer Täuschung wesentlich entkräften, wenn man folgendes berücksichtigt:

- a) Eine anhaltende Täuschung der Abnehmer über die Eigenschaften und den Zwecken von Waren muß zu einer Erschütterung des Vertrauens führen, das die Abnehmer dem Anbieter entgegenbringen. Ist erst einmal das Vertrauen, ein wesentlicher Bestandteil des Good-Will, erschüttert, wird die Folge ein merklicher Umsatzrückgang sein. Ob allerdings der Unternehmer den Grund für diese Entwicklung in seinen Werbemaßnahmen sucht und dort auch findet, mag dahingestellt bleiben.
- b) In Kenntnis der Gefahr einer möglichen Täuschung der Umworbenen und der für die Werbewirtschaft verbundenen Gefahr, dadurch in Mißkredit zu kommen, haben sich die einzelnen Verbände der Werbewirtschaft zu einer lautereren Werbung bekannt. Dieses Bekenntnis fand seinen Niederschlag in der Schrift „Richtlinien für die Lauterkeit in der Werbung“ (revidierte Auflage 1955, Intern. Handelskammer).

Im Einzelnen haben sich folgende deutsche Verbände dazu verpflichtet, die angegebenen Richtlinien bei der Planung ihrer Werbemaßnahmen streng zu beachten:

Adreßbuchverleger-Verband e. V.
Arbeitsgemeinschaft Deutscher Werbungsmitteiler
Arbeitsgemeinschaft Werbung e. V.
Bund Deutscher Gebrauchsgraphiker
Bund Deutscher Verkehrsverbände e. V.
Bundesverband der Deutschen Industrie
Deutsche Eisenbahn-Reklame G. m. b. H.
Deutsche Postreklame G. m. b. H.
Deutscher Brauerbund e. V.
Fachverband Außenwerbung
Fachverband für Film- und Lichtbildwerbung e. V.
Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
Markenverband e. V.
Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e. V.
Verband der Unternehmer für Film- u. Lichtbildwerbung e. V.
Verband der Werbungstreibenden
Verein Deutscher Zeitungsverleger e. V.
Werbefunk-Unternehmungen.

- c) Eine weitere Einschränkung der Anwendung einer täuschenden Werbung hat die Ausgestaltung des Wettbewerbsrechtes gebracht. Es wurden hier teilweise recht strenge Entscheidungen getroffen, die dem Werbetreibenden die Anwendung einer

unlauteren Werbung verbieten. So wurde, um ein Beispiel zu nennen, die sogenannte Superlativwerbung nur für die Fälle erlaubt, wo die in Superlativen angegebenen Eigenschaften auch tatsächlich existieren und bewiesen werden können.

2. „Die Werbung verteuert den Absatz“

Die Werbeaufwendungen stellen im Rahmen der innerbetrieblichen Verrechnung einen Kostenfaktor dar, der in die Preiskalkulation eingeht. Daraus erklärt sich die weitverbreitete Meinung, daß die Werbung in jedem Falle preiserhöhend wirken müsse. Den Beweis für diese Behauptung haben die Werbegegner allerdings noch nicht erbringen können. Es ist natürlich auch sehr schwierig, wenn nicht geradezu unmöglich, sich modelltheoretisch eine Wirtschaft vorzustellen, in der die Werbung als Vertriebsmittel ausgeklammert ist, und die dennoch mit den gleichen Vertriebskosten, die im Idealfalle sogar noch niedriger sein müßten als mit der Werbung, das Vertriebsproblem zu lösen im Stande ist.

Werbegegner führen gerne das Beispiel einer Zwangsverwaltungswirtschaft an, in der die Werbung nur sehr geringe Existenzberechtigung haben soll und dennoch das Vertriebsproblem gemeistert wird. Dieser Vergleich hält allerdings einer näheren Untersuchung nicht stand, weil die Vertriebskosten in einer Zwangsverwaltungswirtschaft und die einer freien Verkehrswirtschaft grundsätzlich andere Strukturen aufweisen, da auch die Vertriebsfunktionen in beiden Systemen anders gear- tet sind.

Die Frage, ob die Werbung den Vertrieb verteuere oder nicht, kann nur durch den Erfolg oder auch Mißerfolg entschieden werden, den die Werbemaßnahmen hervorzubringen im Stande sind. Es ist daher nur mit Hilfe einer Werbeerfolgskontrolle möglich über den wirtschaftlichen Nutzen im Sinne einer Preisverteu- erung bzw. Preisverminderung zu urteilen.

Versandhäuser, die sich gewöhnlich in sehr großem Umfang auf Werbemaßnahmen stützen, erbringen in sehr vielen Fällen einen imposanten Beweis dafür, daß die Werbung sehr wohl in der Lage ist, das Vertriebsproblem mit geringerem Aufwand zu lösen, als die althergebrachten Einzelhandelsgeschäfte. Dieser Erfolg der Versandhäuser schlägt sich in einer für die Umworbenen sehr günstigen Weise in den Preisen nieder, so daß die Preisstellung hier zum weiteren Vertriebsmittel werden kann.

Aber auch ohne die Unterstützung der Preispolitik ist es einem namhaften Photogeschäft gelungen, nur mit Hilfe einer allerdings sehr guten Werbung sich zu einem der größten Photogeschäfte emporzuarbeiten, ohne daß sich die Vertriebskosten auch nur um ein Geringes höher gestellt hätten, als branchen- gleiche Unternehmen in ihre Kalkulation übernahmen.

Es treten natürlich in der Vielfalt der Wirtschaft Fälle auf, wo die Werbung ihre Vertriebsfunktion nicht erfüllen kann und trotzdem zur Anwendung gelangt. Hier müssen die Werbeaufwendungen preisverteuernd wirken. Eine entsprechend ausgebaute Werbeerfolgskontrolle wird solche Fälle sehr beschränken können. Allerdings treten auch Schwierigkeiten in der Beurteilung der Geeignetheit der Werbung und somit kostenverringenden Wirkung der Werbung dann auf, wenn sich, wie es oft vorkommt, die Werbeperiode zeitlich nicht mit der Vertriebsperiode deckt.

Genau zu bestimmen, welche Werbemaßnahme in welcher Höhe welchem Umsatzergebnis zugerechnet werden muß, ist zwar eine Frage der Erfahrung des Beurteilenden, doch bleibt immer noch ein gewisser Rest an unüberblickbaren Ereignissen zurück, die eine genaue Erfolgsbestimmung nicht zulassen.

Zusammenfassend kann daher gesagt werden:

Die wachsende Bedeutung der Werbung besonders dort, wo starker Konkurrenzdruck herrscht, läßt die Vermutung zu, daß ihre Aufwendungen eher preiserniedrigend wirken als umgekehrt.

3. Die Werbung hebt sich gegenseitig auf

Es braucht nicht bewiesen zu werden, daß die Wirkung der Werbung für ein Unternehmen wesentlich größer wäre, wenn es nur allein als Anbieter auftreten könnte. Überhaupt würden sich die Absatzbedingungen eines Unternehmens günstiger auswirken, wenn es keine Konkurrenzunternehmen gäbe. Es ist nun einmal das Wesen einer Konkurrenzwirtschaft, daß die einzelnen Unternehmer versuchen, sich stärkere Positionen zu schaffen, wodurch die der anderen notgedrungen eine Schwächung erleiden müssen. Diese Minderung der Wirkung der Werbemaßnahmen tritt jedoch nur dann im größeren Maße ein, wenn die Werbung als Kampfmittel gegen die Konkurrenzmaßnahmen verwendet wird, worauf wir weiter unten noch zurückkommen werden. Diese Minderung der Werbewirkung bringt für die Gesamtwirtschaft den Vorteil, daß sich die einzelnen Unternehmer immer wieder anstrengen müssen, um Mittel und Wege zu finden, wie sie die Gunst des Abnehmerkreises erwerben, erhalten und möglicherweise vergrößern können.

Wird die Werbung jedoch nicht dazu eingesetzt, um einen Konkurrenzdruck auszulösen, sondern als reines Vertriebsmittel, so ist die Verminderung der Werbewirkung, wie Fritz Redlich z. B. bei der Zigarettenindustrie zeigt, nicht sehr groß: „...denn Reklame war ihnen nicht so sehr Mittel, um die Konkurrenz zu bekämpfen, als schlechthin Absatzmethode. Und als solche hebt sich Reklame prinzipiell ebensowenig auf, wie die Individualabsatzmethode“⁴⁷⁾.

47) Redlich, Fritz: Reklame . . . , S. 8.

Es kann also aus dem Argument heraus, die Werbewirkung hebe sich gegenseitig auf, nicht gefordert werden, die Werbung einzuschränken oder gar abzuschaffen. Denn mit dem gleichen Argument könnte man auch fordern, die Konkurrenzwirtschaft zu beseitigen, was aber zu einer vollständigen Veränderung unserer Wirtschaftsordnung führen würde.

4. Die Werbung fördert die Konzentration der Betriebe

Nicht jeder Nationalökonom sieht in der Konzentration der Betriebe einen Nachteil für die Volkswirtschaft. Ist doch so eine wesentlich wirtschaftlichere Produktion möglich! Doch der Großteil der Wissenschaftler sieht in einer steigenden Zusammenballung der Unternehmen deshalb eine große Gefahr, weil es einmal zu einer für den Staat bedrohlichen Machtkonzentration kommt, weiterhin eine Vermassung des Menschen unumgänglich ist und weite Teile des sogenannten Mittelstandes zu Grunde gehen müssen, erdrückt von der Machtfülle der „Großen“. Wilhelm Röpke sieht in der Werbung ein für manche Unternehmen sehr gut geeignetes Instrument, um zu einer Akkumulation der Unternehmen zu gelangen: „Wenn ich an die Verhältnisse in einem Lande wie die USA denke, wo die Kolossalreklame, wie wir sie nennen könnten, besonders auffallend ist, so will mir scheinen, daß diese Wirkung der Reklame unleugbar und möglicherweise in weitem Maße für die Konzentration der Betriebe und Unternehmen verantwortlich zu machen ist. Die Reklame kann also durchaus das Gewicht sein, daß die Waage des Großbetriebes gegenüber dem Kleinbetrieb zum Sinken bringt, und zwar durchaus nicht durch eine höhere sachliche Leistung, die uns Respekt abnötigt“⁴⁸⁾.

Nun könnte man zwar einwenden, die Kolossalreklame, wie sie in der USA häufig zu finden ist, sei noch kein Anlaß für das Entstehen von Konzentrationsbestrebungen. Denn Kolossalreklame sei das der Mentalität des Amerikaners entsprechende Vertriebsmittel. Diesem Argument muß aber entgegengehalten werden, daß die in den Vereinigten Staaten von Amerika übliche Kolossalreklame sehr viel Aufwendungen erfordert, und hohe Werbeinvestitionen können sich nur große Unternehmen leisten. Der Meinung Röpkes können wir aber deshalb nicht zustimmen, weil die Bedeutung der Werbung in den USA eine viel bedeutendere ist, weil dort die Massenproduktion und der Massenabsatz einen viel größeren Raum einnimmt als bei uns. Ein großes Unternehmen kann natürlich auf Grund seiner gesteigerten Finanzkraft größere Werbeinvestitionen vornehmen. Bringen aber gesteigerte Werbeinvestitionen einen proportionalen oder womöglich progressiven Erfolg? Die Antwort auf diese Frage gibt uns der erfahrene Werbepraktiker: „Die Erfahrung zeigt“,

48) Röpke, Wilhelm: Werbung und Wirtschaftsordnung . . . , S. 12.

so schreibt z. B. Hans Domizlaff, „daß kleine Firmen mit einem sehr niedrigen Prozentsatz (der Werbeinvestitionen vom Umsatz, Anm. d. Verf.) auskommen. Beginnende Großfirmen benötigen wesentlich höhere Prozentsätze, weil der Marktbereich entsprechend größer wird. Mit dem weiteren Wachsen des Umsatzes nimmt der Reklameetat prozentual ab, bis Umsatz in die Höhe der Grenze der normalen Aufnahmefähigkeit des Marktes kommt und der Reklameetat weiterhin notwendig sehr rasch anschwillt“⁴⁹⁾. Dieses sprunghafte Ansteigen der Werbeinvestitionen bei Großbetrieben setzt weiteren Konzentrationsbestrebungen eine Grenze.

Die wesentlichen Argumente der Werbegegner sind daher nicht stichhaltig. Daß natürlich auch in der Werbung Fehlinvestitionen vorkommen, soll keineswegs bestritten werden. Dazu ist dieses Gebiet auch noch zu jung, als daß genaue Berechnungen möglich wären, bevor der Einsatz der Mittel erfolgt. Wenn aber die Unternehmer erst einmal gelernt haben, die Werbung vornehmlich als Vertriebsmittel und nicht nur zur Erregung von Aufmerksamkeit, einzusetzen, wird auch die Disposition der Werbeaufwendungen genauer und planmäßiger möglich sein. Dann werden die letzten Zweifler am volkswirtschaftlichen Nutzen der Werbung verstummen müssen.

D. Die Werbefürsprecher

Die Zahl derer, die sich für eine großzügige, sehr umfassende Anwendung der Werbung in der Wirtschaft einsetzen, ist nicht minder klein als die Zahl derjenigen, die sich gegen den Einsatz der Werbung wenden. Doch ist die Zahl der Werbegegner im Schwinden, während sich die Zahl der Werbefürsprecher stetig vergrößert.

Nicht selten werden die Fürsprecher von den großen Erfolgen in ihrer Meinung beeinflusst, die die Werbung in günstig gelagerten Fällen tatsächlich erreichen konnte. Manche jedoch gehen in ihrer guten Meinung zu weit, wenn sie den Satz propagieren: „Wenn ein Unternehmen keine Werbung treibt, sägt es den Ast ab, auf dem es sitzt!“ Diese These ist sehr fragwürdig, denn Werbung paßt als Instrument der Absatzpolitik bei weitem nicht für jedes Unternehmen und nicht in jeder Situation. Oft haben andere Vertriebsmittel wesentlich günstigere Einsatzmöglichkeiten, so daß eine Beschränkung der Werbeinvestitionen manchmal sogar einen Erfolg dem Unternehmen bringt. Den Stimmen der Werbefanatiker wollen wir uns daher weniger zuwenden, sondern eher denen hier das Wort geben, die in möglichst objektiver Weise die Vorzüge der Werbung erkannten und beschreiben.

Das älteste, uns bekannte Werk über die Werbung, es berücksichtigt besonders die Anzeige (Annonce), ist das von Karl Knies. Er

⁴⁹⁾ Domizlaff, Hans: Typische Denkfehler der Reklamekritik, S. 89.

schreibt: „Die Annonce ist an sich Wettbewerb und produciert weiteren Wettbewerb. Die Annonce weckt aber auch den Konsum wie die Produktion, gibt den bewegenden Anstoß zum Kauf und Verkauf“⁵⁰). Diese, vor hundert Jahren ausgesprochenen Worte, konnten deshalb zur damaligen Zeit ungehört bleiben, obwohl viel Erkenntnis in ihnen liegt und sie auch heute noch volle Gültigkeit haben, weil die Stimmen der Werbegegner gerade zur damaligen Zeit sehr stark waren.

Heute sprechen die Erfolge der Werbung ein so beredtes Wort, daß die Werbegegner mehr und mehr in den Hintergrund gedrängt werden. So meint Carl Hundhausen: „Es ist nicht zu verkennen, daß die werbungstreibende Wirtschaft der ganzen Welt im Laufe der vielen Entwicklungsjahre, besonders seit dem Aufkommen und der endgültigen Durchsetzung des Markenartikels eine grundlegende Läuterung durchgemacht hat, die übereinstimmend in der Welt ihren Ausdruck gefunden hat in dem Satz: „Truth in Advertising — Wahrheit in der Werbung!“⁵¹).

IV. Die Problematik der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel

A. Die Anwendbarkeit der Werbung als Vertriebsmittel bestimmt den erzielbare Erfolg

Während noch vor fünfzig Jahren die Werbung als Zusatz zu den vertriebliehen Bemühungen betrachtet worden ist, ist sie heute zu einem bedeutenden Mittel innerhalb des Vertriebsapparates geworden. Für diese Entwicklung führt Erich Gutenberg folgenden Grund an: „Je mehr es im Lauf der volkswirtschaftlichen Entwicklung erforderlich wurde, Massenbedarf differenzierter Art zu decken, um so mehr wandelten sich die Formen des Absatzes. Hierbei schob sich die Werbung als dominanter Faktor in den Absatzprozeß hinein und zwar im Extremfalle so stark, daß sie der Gestaltung des Absatzes ihr Gepräge gibt“⁵²). Entsprechend der wachsenden Bedeutung der Werbung innerhalb der Vertriebsmittel sind auch die Aufwendungen von Jahr zu Jahr beträchtlich angestiegen, so daß die Frage nach der Bestimmung der Werbewirkung immer drückender wird. So schieben sich die Probleme der Bestimmbarkeit innerhalb der Diskussionen über Fragen der Werbung weit in den Vordergrund. Rudolf Seyffert geht sogar soweit, daß er dieses Problem allen anderen voranstellt: „Oberster Grundsatz jeder Werbetätigkeit ist der der Wirksamkeit. Die Werbung wird sinnlos, wenn sie wirkungslos oder von mangelnder Wirkung bleibt. Deshalb

50) Knies, Karl: Der Telegraph als Verkehrsmittel, Tübingen, 1957.

51) Hundhausen, Carl: Werben oder beherrschen . . .

52) Gutenberg, Erich: Grundlagen . . ., S. 346.

ist der Frage, ob und inwieweit durch die geplanten Werbemaßnahmen der Werbezweck erfüllt wird, alles andere nachzuordnen“⁵³⁾. Die Suche nach den Bestimmungsgründen der Werbewirkung muß daher unser Hauptanliegen sein!

Von Menschen, die nur passiv mit der Werbung in Berührung kommen, wird oft die Meinung vertreten, bei der Entstehung der Werbewirkung käme es vor allem darauf an, die Werbemittel wirksam zu gestalten. Wenn dem so wäre, hätten viele Werbeberater ein leichtes Spiel bei ihrer Tätigkeit. Es sind aber bei der Beurteilung der Erfolgsmöglichkeiten eine sehr große Zahl von Faktoren zu berücksichtigen, die auf die Wirkungsmöglichkeiten Einfluß nehmen können. Viele dieser Faktoren sind selbst den Werbetreibenden unbekannt, oder sie verkennen deren Einflußnahme. Manche Faktoren beeinflussen nur bei ganz bestimmten Marktkonstellationen die Werbewirkung, andere sind latent vorhanden, verstärken bei Eintritt anderer Gegebenheiten die negativen oder positiven Einflüsse auf die Erfolgsbildung. Nie gleicht eine Situation der anderen, immer wieder muß der werbetreibende Unternehmer neue Überlegungen anstellen, ob und wie groß, er seine neu geplanten Werbemaßnahmen einsetzen soll, welchen Kreis er ansprechen muß, welchen Erfolg er erwarten darf.

Schon die Frage ist schwierig zu beantworten, was der Unternehmer unter „Erfolg mit Hilfe der Werbung“ verstehen soll. Sehr strittig sind hierüber die Meinungen der Werbefachleute, so daß wir im nun folgenden Abschnitt näher auf diesen Begriff eingehen wollen.

1. Die Definition des Begriffes „Werbeerfolg“

Der Werbung sind von der Wirtschaft eine Anzahl von Aufgaben zugeordnet worden, die sie ihrem Charakter nach erfüllen kann und soll. Wenn es mit einem Werbemittel gelingt, die vom Werbetreibenden vorbestimmten Aufgaben zu erfüllen, so kann noch nicht von einem Erfolg gesprochen werden, wenn nicht gesagt ist, mit welchen Mitteln dieser Erfolg erzielt worden ist.

Es müssen daher zwei Voraussetzungen erfüllt worden sein, damit von „Werbeerfolg“ gesprochen werden darf:

1. Die Werbemaßnahmen müssen die vom Werbetreibenden gesteckten Ziele erreicht haben,
2. Werbeaufwand zu Werbeerfolg muß in einem solchen Verhältnis zueinander stehen, daß er unter wirtschaftlichen Aspekten gebilligt werden kann.

Diese beiden Voraussetzungen können derart viel beinhalten, daß es notwendig ist, näher darauf einzugehen.

53) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre . . . , S. 18.

ad 1. Die gesteckten Ziele der werbetreibenden Unternehmen können sehr vielfältig sein. Von der Erregung der Aufmerksamkeit bis zum selbständigen Verkauf, von der Bedarfsweckung bis zum Kampfmittel gegen Konkurrenten kann die Skala ihrer Aufgaben gezogen werden. Die Aufgabe, die der Werbung am häufigsten gestellt wird, ist die Umsatzbelebung. Das Messen der Werbewirkung an der Umsatzveränderung ist sehr problematisch, denn es ist z. B. denkbar, daß trotz sinkender Umsatzziffer von einem Werbeerfolg gesprochen werden muß, wenn ohne Einsatz der Werbung dieser Rückgang wesentlich schneller vor sich gegangen wäre. Hier ist natürlich eine genaue Bewertung sehr schwierig. Noch problematischer wird die Bestimmung des Werbeerfolgs, wenn dem Werbetreibenden nicht klar wird, auf welche Faktoren eine Umsatzbelebung zurückzuführen ist. War eine Bedarfsvergrößerung auf Grund von Geschmackswandlungen des Publikums eingetreten?

ad 2. Zu ähnlichen Überlegungen kommt der werbetreibende Unternehmer, wenn er die Wirtschaftlichkeit seiner Werbung bestimmen will. Allzu oft läßt sich der eingetretene Erfolg nicht mit dem gleichen Maßstab messen wie die Aufwendungen. Wenn z. B. Hauptaufgabe der Werbemaßnahme die Erregung von Interesse ist, was aber verhältnismäßig wenig vorkommt, wenn kein rein wirtschaftlicher Erfolg eintritt, muß er nach Mitteln und Wegen sinnen, um einmal diesen Erfolg zu bestimmen und weiterhin ihn in ein Verhältnis zu den Aufwendungen setzen. Wie der Unternehmer dabei verfährt, soll uns hier nicht weiter aufhalten, denn es würde zu weit führen. Dieses Beispiel zeigt aber, daß es einem gewissenhaft werbetreibenden Unternehmer große Schwierigkeiten bereiten kann, um sich nur darüber klar zu werden, was er gemäß der getroffenen Werbemaßnahmen unter Erfolg zu verstehen hat.

Eine enge Begriffsfassung ist daher auf Grund der in der Wirklichkeit in großer Vielfalt vorkommenden Möglichkeiten der Auslegung nicht gangbar. Wir müssen daher die Definition des Begriffes „Werbeerfolg“ weiter fassen: Werbeerfolg liegt dann vor, wenn die von den Werbemaßnahmen erwarteten Aufgaben in der Weise erfüllt werden, daß die aufgewendeten Mittel zu dem erreichten Erfolg in einem gesunden und auch wirtschaftlich tragbaren Verhältnis stehen.

2. Der „erzielbare Erfolg“

Die Größe der tatsächlich erzielten Werbewirkung zu bestimmen ist zwar sehr schwierig, jedoch technisch durchführbar. Diese Größe gibt dem Unternehmer wertvolle Hinweise über die Rentabilität seiner Werbung, läßt aber für zukünftige Maßnahmen nur beschränkte

Einsicht zu. Um diese Größenordnung zu finden, bedienen sich die Werbefachleute der Mittel und Wege der Erfolgsprognose. Die beiden Größen, der erzielte Erfolg und der erzielbare Erfolg in das Verhältnis zueinander gesetzt, können über die Leistungsfähigkeit der Werbung für das entsprechende Unternehmen Aussagen machen, die erkennen lassen, wie und in welchem Maßstab die Werbung als Mittel der Absatzpolitik eingesetzt werden muß, damit es voll zur Geltung kommt.

Die Bestimmung des erzielbaren Erfolges ist im Gegensatz zum erzielten Erfolg besonders schwierig, weil eine sehr große Anzahl von verschiedenen Faktoren auf das Endergebnis Einfluß nehmen, die nur selten voll erkannt werden können.

So muß sich jeder Unternehmer bei der Beurteilung der Brauchbarkeit der Werbung als Vertriebsmittel mit nachstehenden Komplexen auseinandersetzen oder doch zumindest die einzelnen Problemkreise und ihre Wirkungen auf seine Werbewirkung kennen:

1. Grundsätzliches über Umsatzbeeinflussung durch Einsatz der Wirtschaftswerbung,
2. Exogene Faktoren, die die Werbewirkung beeinflussen,
3. im Unternehmen liegende Faktoren, die auf die Werbewirkung Einfluß nehmen,
4. die Gesetzmäßigkeiten der abnehmenden Werbewirkung.

Diese einzelnen Probleme sollen nun behandelt werden. Sie sind für die Möglichkeit des Einsatzes der Werbung als Vertriebsmittel ausschlaggebende Größen in bezug auf die Wirksamkeit der Werbemaßnahmen. Innerhalb der Behandlung der einzelnen auf die Werbewirkung Einfluß nehmenden Faktoren können wir uns nur auf die wichtigsten beschränken. Jedoch wird bereits die genaue Kenntnis dieser Größen manchen Unternehmer veranlassen, den Einsatz der Werbung als Vertriebsmittel zu erweitern. Andere Unternehmer dagegen werden bei Kenntnis der Sachlage nach anderen Vertriebsmitteln forschen, da die Begrenztheit der Werbung dazu zwingen wird.

B. Voraussetzungen für das Eintreten der Werbewirkung

Der Unternehmer, der in der heutigen Wirtschaft mit Erfolg bestehen will, wird danach trachten müssen, seinen Vertriebsapparat so stabil und so schlagkräftig, dabei aber so wandelbar wie nur möglich zu gestalten.

Innerhalb des Vertriebsapparates nimmt die Wirtschaftswerbung eine zunehmend steigende Bedeutung ein, da die starke umsatzbeeinflussende Wirkung der Werbung viele Unternehmen dazu verleitet, sie ebenfalls anzuwenden, obwohl dem entsprechenden Unter-

nehmen nicht klar ist, wie stark in seinem Bereich die Wirkungsmöglichkeiten der Werbung auf die Umsatzgestaltung ist.

Es ist daher Aufgabe der Wissenschaft, der Wirtschaft Untersuchungen vorzulegen, die die Wirksamkeit der Werbung als Vertriebsmittel deutlich werden lassen.

1. Umsatzbeeinflussung durch Werbeinvestitionen

Die der Werbung am häufigsten gestellte Aufgabe ist die der Umsatzbeeinflussung. Hierbei ist für die Unternehmer von größtem Interesse die Größe der Umsatzbeeinflussung, die durch einen geänderten Werbeetat hervorgerufen werden kann. Für den Unternehmer ist die Größe der Umsatzveränderung bei verändertem Werbeetat deshalb von so großer Wichtigkeit, weil sie ihm Auskunft über die Rentabilität der Werbung in seinem Unternehmen geben kann. Dieses Verhältnis der Umsatzveränderung der Werbeinvestitionen rein theoretisch zu erfassen, ist zwar schon versucht worden, doch ist ein solcher Versuch nicht sehr ergiebig und kommt nur sehr schwer zu einem wirklichkeitsnahen Ergebnis, weil zu viele Faktoren auf das Endergebnis Einfluß nehmen, die sich nicht isolieren lassen, weil deren Wirkungsgrad unbekannt ist. Denn es besteht zwischen den einzelnen Größen nicht nur ein Zusammenhang von Ursache und Wirkung, sondern einer von Wirkung und Gegenwirkung, also ein Funktionalzusammenhang.

Um aber trotzdem die Schwierigkeit einer Bestimmung dieses Verhältnisses überwinden zu können, wird gerne der Weg einer empirischen Erfassung gegangen. Beispiele aus der Praxis, wie die Werbewirkung auf den Umsatz empirisch gefunden worden ist, sind zur Zeit noch recht selten. Wenn die Durchführung solcher Untersuchungen in den letzten Jahren auch an Häufigkeit zugenommen haben mag, so ist man mit der Veröffentlichung solcher Ergebnisse doch recht zaghaft vorgegangen. Meist werden solche Bestimmungsmethoden in den sorgsam gehüteten Büros von Werbeberatern entwickelt, wo sie einen wesentlichen Bestandteil bilden.

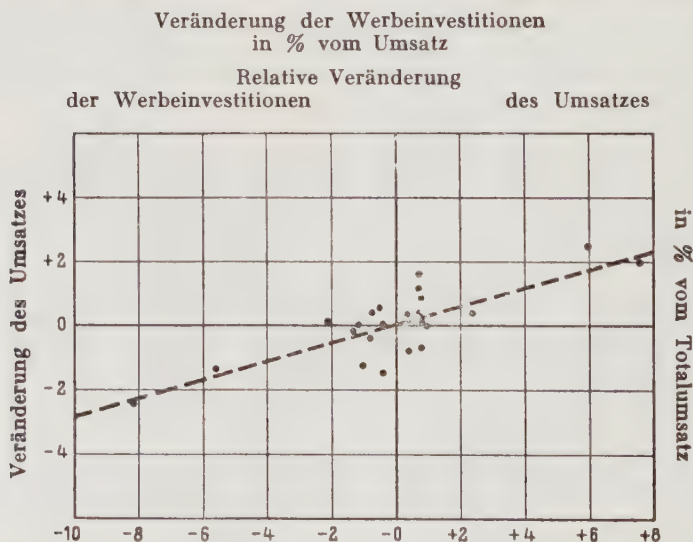
Eine solche Methode, die die Wirkung von Werbeinvestitionen auf den Umsatz empirisch festhält, ist in jüngster Zeit, im Januar 1956, in der Schweiz veröffentlicht worden und hat in Fachkreisen beträchtliches Aufsehen erregt⁵⁴). Rudolf Farner, ein bekannter schweizer Werbeberater, geht bei seiner Methode folgendermaßen vor:

In einem graphischen Netz trägt er in der Abzisse die prozentualen Veränderungen der Werbeinvestitionen auf, in der Ordinate setzt er die jeweiligen Umsatzveränderungen, auch in Prozentzahlen ein. Durch mehrmaliges Verändern der Werbeinvestitionen erhält er mehrere Punkte, durch die er die Durchschnittsgerade legt. Die

⁵⁴) Farner, Rudolf: Der Effekt von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, aus: Schweizer Reklame, Heft 10, Zürich, 1956.

Streuung der Punkte erklären sich aus den verschiedenartigsten Einflüssen, die neben den Werbeinvestitionen auch noch eine Veränderung bewirken. Bei der gefundenen Durchschnittsgeraden ist die Steilheit von großer Aussagekraft für die Rentabilität weiterer Werbeetaterhöhungen oder gegebenenfalls auch Verminderung der Werbeaufwendungen. So besagt eine verhältnismäßig flache Trendlinie, daß weitere Werbeinvestitionen nur geringe Umsatzsteigerungen bringen können. Eine steile Trendlinie rät zu gesteigertem Werbeeinsatz, weil es mit verhältnismäßig geringen Aufwendungen an Werbeinvestitionen möglich ist, den Umsatz kräftig zu steigern. Eine ganz der Abzise angenäherte Gerade läßt die Vermutung aufkommen, daß bei dem entsprechenden Unternehmen die Werbung entweder an sich schlecht durchgeführt wird, oder aber bei diesem Unternehmen nicht das geeignete Vertriebsmittel ist und daher durch andere Mittel ersetzt werden muß, damit das Unternehmen rentabler arbeiten kann.

Rudolf Farner bringt in seinen Untersuchungen drei Beispiele, die das Ergebnis der Untersuchungen an konkreten Fällen darstellen.



Quelle: Farner, Rudolf, Der Effekt von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, aus: Schweizer Reklame, Heft 10, Zürich 1956

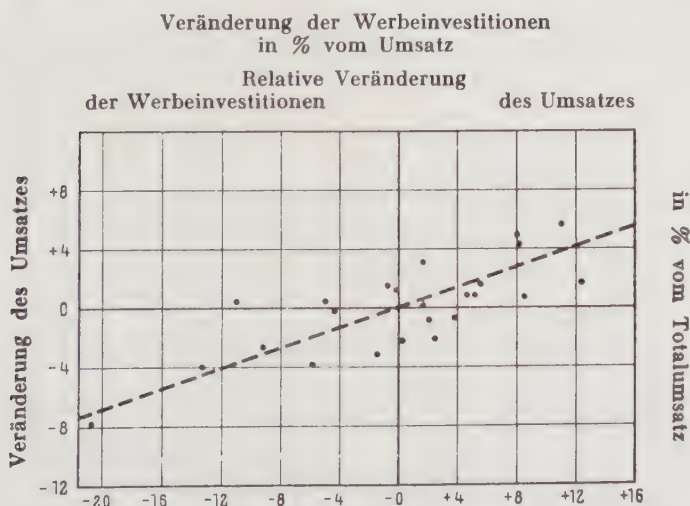
Zu diesem Schaubild schreibt Rudolf Farner: „Überprüfen wir diese Kurve, so können wir feststellen, daß eine Erhöhung des Werbeetats von 1% des Totalbudgets eine Erhöhung des Absatzes von 3% des Totalumsatzes mit sich bringt“. Da Farner den üblichen Werbe-

etat gleich „0“ gesetzt hat, wie auch den Durchschnittsumsatz, ist eine Angabe über das Verhältnis von Umsatz zu Werbeetat nicht notwendig. Bei einem solchen Trend, wie es dieses Schaubild zeigt, kann „dank der planmäßig erhöhten Werbung der Betrieb fortschreitend profitabel arbeiten.“ Der Unternehmer kann mit großer Wahrscheinlichkeit annehmen, daß sein Umsatz bei veränderten Werbeinvestitionen diesen angegebenen Verlauf nehmen wird, denn der Untersuchung liegen 24 Veränderungen des Verhältnisses Umsatz zu Werbeinvestitionen zu Grunde, die in etwa alle das gleiche Ergebnis brachten.

In Bild 2 zeigt Farner die Untersuchung eines Unternehmens, bei dem das Verhältnis von Werbeaufwandveränderung zu den Umsatzveränderungen ein sehr günstiges ist. Bereits auf den ersten Blick erkennt man, daß diese Durchschnittsgerade die doppelte Steilheit aufweist als im vorangegangenen Schaubild. Das besagt, daß „wir hier vor einer Situation stehen, in der das Absatzvolumen des Produktes in direktem Zusammenhang mit dem Werbevolumen steht.“

Bei einer solch gelagerten Situation — und eine solche ist in der Wirtschaft nicht häufig — wird das Vertriebsmittel Wirtschaftswerbung primär einzusetzen sein, da es eine sehr günstige Wirkung zeigt.

Die in Bild 2 auffallende starke Streuung der einzelnen Punkte kann auf eine Überschneidung einzelner Werbemaßnahmen zurück-



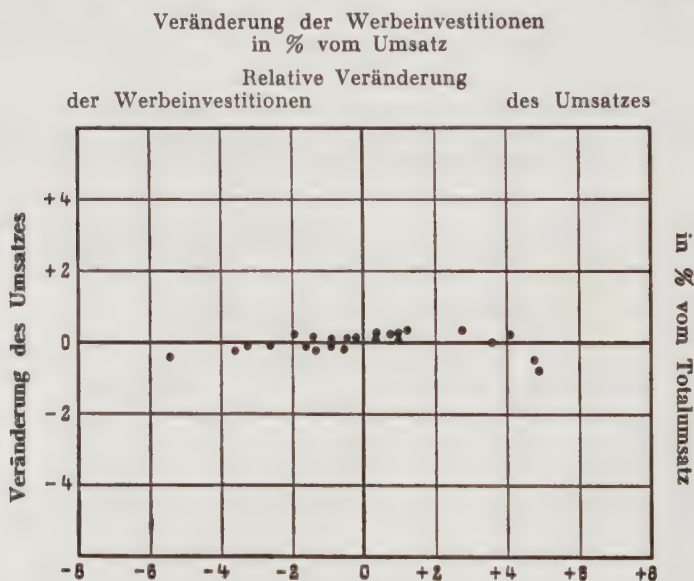
Quelle: Farner, Rudolf, Der Effekt von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, aus: Schweizer Reklame, Heft 10, Zürich 1956

geführt werden, die teils den erreichten Erfolg erhöhen, oder aber auch vermindern können.

Aber auch die Konkurrenzverhältnisse spielen bei der Streuung der einzelnen Punkte eine erhebliche Rolle, wie wir in den noch folgenden Abschnitten sehen werden.

Bei seinen Untersuchungen ist Farner auf ein Phänomen gestoßen, das zwar auch schon andere Werbeberatern vor ihm fanden, jedoch selten in so klarer Weise die Konsequenzen daraus zogen.

Er stellte bei einem Unternehmen die gleiche Untersuchungsmethode an wie bei den vorangegangenen Beispielen und mußte feststellen, daß die Durchschnittsgerade vollkommen waagrecht mit der Abszisse verlief und schließlich sogar abfiel. Mit anderen Worten erklärt: Zusätzliche Werbeinvestitionen konnten keine Umsatzsteigerung hervorrufen, bei sehr stark erhöhten Werbeinvestitionen



Quelle: Farner, Rudolf, Der Effekt von Werbeinvestitionen auf den Absatz von Konsumgütern, aus: Schweizer Reklame, Heft 10, Zürich 1956

kam es sogar zu einer Umsatzminderung. Auch bei einer Kürzung der Werbeaufwendungen war kein Umsatzrückgang zu verzeichnen, so daß Farner als Werbeberater dem Unternehmen den Rat gab, die Werbung für das bestimmte Produkt ganz einzustellen, da die Vertriebswirkung der Werbung in diesem Fall gleich Null war. Auf diese Weise konnten dem Unternehmen, nach seinen Worten, „ein Betrag von mehreren hunderttausend Franken eingespart werden“.

Die Erklärung, die uns Farner für die Streuung der einzelnen Punkte in den drei Diagrammen gibt, kann uns nicht voll befriedigen. Wir wollen daher im Abschnitt 2 die einzelnen Faktoren untersuchen, die von außen auf die Wirkung der Werbung beim Einsatz als Vertriebsmittel Einfluß nehmen können, während im Abschnitt 3 die Faktoren näher untersucht werden sollen, die vom Unternehmen her die Werbewirkung beschränken oder auch erweitern können.

2. Exogene Faktoren, die die Werbewirkung beeinflussen

In den vorangegangenen Bildern war bei den einzelnen Markierungen der veränderten Umsätze bei geänderten Werbeinvestitionen eine merkliche Streuung vorhanden, wenn er sagt, daß diese Schwankungen in der Werbewirkung auf Umstände zurückzuführen ist, die außerhalb des Unternehmens, also exogen sind. In äußerst ungünstig gelagerten Fällen können die Wirkungen dieser exogenen Faktoren auf den Werbeinsatz so intensiv werden, daß ein Einsatz dieses Vertriebsmittels sich kaum noch lohnt und andere Vertriebsmittel wesentlich wirtschaftlicher arbeiten können.

Wegen der nahen Möglichkeit der Einflußnahme dieser exogenen Faktoren auf die Werbewirkung wollen wir diese nun näher untersuchen:

a) Der Zusammenhang von Wirtschaftssystem und Werbewirkung

Für die Form einer Wirtschaft ist das Maß an Entscheidungsfreiheit ausschlaggebend, das man jedem einzelnen Wirtschaftssubjekt einzuräumen für nützlich hält.

Man kennt daher Wirtschaftssysteme, in denen sämtliche Entscheidungen über Art, Größe, Umfang und Güte der Versorgung mit Gütern und Leistungen dem Einzelnen größtmöglichst überlassen bleibt. Diese vom Staat den Wirtschaftssubjekten zuerkannte Freiheit kann dazu führen, daß einige die ihnen zustehende Freiheit dazu ausnützen, anderen die gleiche Freiheit auf dem wirtschaftlichen Gebiet streitig zu machen, indem sie deren Entscheidungsmöglichkeiten stark einengen.

Diese, mit den Prinzipien eines Rechtsstaates unverträgliche Entwicklung kann dem Staat Anlaß geben, in den Wirtschaftsablauf einzugreifen, um die Belange derjenigen zu schützen, die nicht in der Lage sind, ihre Freiheit selbst zu erhalten. In diesem Wirtschaftssystem läßt der Staat den einzelnen Wirtschaftssubjekten zwar die Entscheidungsgewalt, sorgt aber mit geeigneten Maßnahmen dafür, daß ihnen diese zugestandene Freiheit auf wirtschaftlichem Gebiet von den andern Marktparteien nicht mehr eingeengt werden kann, daß sie keine größere Gefahr für das Individuum und für die Volkswirtschaft darstellt.

Auch dieses Wirtschaftssystem der „geplanten Wirtschaft“ hat, obwohl man den Hauptfehler der vollkommen freien Wirtschaft beseitigt glaubt, Schwächen, die zu den Angriffsflächen derer werden, die auf eine weitgehende Einschränkung der Entscheidungsfreiheit drängen, da sie in dieser Freiheit einmal die Gefahr sehen, daß der Staat einen Mißbrauch der Freiheit nicht verhindern kann, und weiterhin die Schwankungen im Wirtschaftsablauf ihrer Meinung darauf zurückzuführen sind, daß nicht nach einem einheitlichen Wirtschaftsplan gehandelt wird. Aber auch die Durchführung einer Planwirtschaft brachte große Schwierigkeiten, denn die fehlende Preisbildung durch Angebot und Nachfrage am Markt konnte durch eine Wirtschaftsrechnung nicht voll ersetzt werden, so daß es zu erheblichen Reibungsverlusten kommen mußte.

Wir haben somit drei Arten von Wirtschaftssystemen kennengelernt:

- aa) Die freie Verkehrswirtschaft,
- bb) Die geplante Wirtschaft, und
- cc) Die Planwirtschaft.

Innerhalb dieser drei Systeme nimmt die Wirtschaftswerbung einen sehr unterschiedlichen Raum und somit auch unterschiedliche Bedeutung ein.

- aa) In der vollkommen freien Wirtschaft geht es jedem einzelnen Unternehmer darum, die Zustimmung eines jeden zu bekommen, der als Abnehmer in Betracht kommen kann. Um in einem solchen harten Konkurrenzkampf bestehen zu können, muß der Unternehmer die wirksamsten Vertriebsmittel in den Kampf führen. Da die Werbung den anderen Vertriebsmitteln in vielen Dingen, wie wir gesehen haben, stark überlegen sein kann, findet sie hier, wo es besonders auf die eigene Tüchtigkeit ankommt, weil vollkommene Konsumfreiheit besteht, ein sehr gutes Betätigungsfeld. Da es dem Unternehmer überlassen bleibt, wie er seine Werbung gestaltet und einsetzt, kommt es allzuleicht zu Überschreitungen des volkswirtschaftlich vertretbaren Maßes an Art der Werbegestaltung. So rufen Auswüchse auch auf dem Gebiet der Werbung den Staat auf den Plan, Recht zu schaffen, damit ein Mißbrauch der Werbung verhindert wird.
- bb) Im Wirtschaftssystem, das eine gewisse, durch Gesetze eingee engte Entscheidungsgewalt des Einzelnen kennt, und das wir geplante Wirtschaft nannten, kann nicht jeder Unternehmer nach Belieben um die Gunst der Abnehmer mit den anderen Marktparteien kämpfen. Es sind bestimmte Beschränkungen geschaffen worden, die unter anderem auch das Betätigungsfeld der Werbung einengen können. Es braucht dabei nicht einmal zu irgendwelchen Preisbindungen zu kommen, allein die Be-

schränkung von Typen kann dazu führen, daß das Vertriebsmittel Werbung stark an Wirkung verliert. Obwohl in diesem Wirtschaftssystem der Werbung noch genügend Raum zur Entfaltung bleibt, ist dennoch in der Werbung ein Wandel zu vermerken. Diese Erscheinung kann darauf zurückgeführt werden, daß der Werbung ein Teil der Funktionen genommen sind, die sie in der freien Verkehrswirtschaft hat. So fällt in einigen Zweigen der Wirtschaft, wie bei der Post, der Bahn, und den Versorgungsbetrieben die Auslesefunktion der Werbung fort, d. h. die Werbung wird nicht dazu eingesetzt, die Marktanteile der Konkurrenz zu den eigenen Gunsten zu beschneiden, sondern hat mehr die Funktion der Bekanntgabe der eigenen Leistung, dient also mehr der Bildung des öffentlichen Vertrauens.

Eine weitere Veränderung der Werbung innerhalb der gesamten Wirtschaft tritt dadurch ein, daß der Staat einzelnen Unternehmen die Möglichkeit der Anwendung der Preispolitik als Vertriebsmittel nimmt, indem er die Preise fixiert. In solchen Fällen, wie sie in der Zigarettenindustrie z. B. vorkommen, muß die Werbung Funktionen übernehmen, die sonst Aufgabe der Preispolitik sind. Aber gerade bei der Zigarettenindustrie ist der Verlust dieses Vertriebsmittel Preispolitik nicht so schwerwiegend, da die Werbung gerade in diesem Zweig vorzüglich, infolge der großen Abnehmerbreite, Anwendung finden kann. Ein tiefgreifender Wandel in der Werbung ist dadurch eingetreten, weil die Bestimmung gegen eine unlautere Anwendung der Werbung den Werbetreibenden starke Beschränkung auferlegt; so hat sich durch rechtliche Bestimmungen der gesamte Werbestil gewandelt⁵⁵⁾.

- cc) In einer Planwirtschaft fehlt zum großen Teil den Unternehmen wie den Konsumenten die Freiheit der Entscheidung, wessen Leistung und Produkte sie in Anspruch nehmen wollen. Ein Werben um die Gunst der Käufer hat daher in diesem Wirtschaftssystem nur sehr beschränkten Raum. Von der Vielfalt der möglichen Funktionen der Werbung bleibt lediglich die Funktion der Bekanntgabe der anzubietenden Produkte und Leistungen. Die Absatzgestaltung und hier insbesondere die Absatzhöhe liegt nicht im Machtbereich des Unternehmers, sondern wird zentral durch einen Plan gesteuert. Somit kommt das stärkste Element der Werbung, die wettbewerbserzeugende Kraft, nicht zur Anwendung. In einer solchen Wirtschaftsordnung kann die Werbung nur von sehr geringem Erfolg sein. „Die einzige Möglichkeit“, so schreibt Wilhelm Röpke, „die diese Kollektivistens uns zu bieten haben, ist, oberflächlich betrachtet,

55) Es sei verwiesen auf:

K. Busmann u. H. Droste: Werbung u. Wettbewerb im Spiegel der Rechte, Essen, 1954.
H. Burmann: Werberecht der Wirtschaft, Berlin-Bielefeld-München, 1955.

das „objektive, wissenschaftlich prüfbare und nachweisbare Bedürfnis...“⁵⁶⁾.

b) Der Zusammenhang von Konjunktur und Werbewirkung

Das Wirtschaftssystem also, in dem die Werbung ihr wesentliches Betätigungsfeld findet, ist, wie wir gerade gesehen haben, das System der freien Verkehrswirtschaft und das System, das eine beschränkte, nicht sehr tief in das Wirtschaftsleben einschneidende Planung hat, also immer noch beträchtliche Freiheiten zuläßt. Die Wirtschaftssysteme der freien Verkehrswirtschaft werden von den Vertretern der Planwirtschaft unter anderem deshalb abgelehnt, weil sie mehr oder weniger starke Schwankungen im Wirtschaftsablauf zeigen, die der Gesamtwirtschaft erheblichen Schaden zufügen können. Dieses ständige Auf und Ab im Wirtschaftsablauf, das, wie moderne Vertreter der Konjunkturlehre glauben, sich nicht gezwungenermaßen periodisch wiederholen muß, stellt den Unternehmer vor sehr schwierige Aufgaben. Das Primat des Vertriebes in der heutigen Wirtschaft zwingt die Unternehmer dazu, sich in den einzelnen Konjunkturphasen mit den geänderten Bedingungen anzupassen und zwar in der Weise, daß die Rentabilität des Unternehmens eine während sämtlicher Phasen möglichst günstige bleibt.

In diesem Zusammenhang ist für uns von großem Interesse, zu erfahren, wie und mit welchen Mitteln die Unternehmer sich der vertrieblichen Probleme annehmen.

aa) Die Fragwürdigkeit der Werbeetatbestimmung nach der Umsatzentwicklung

„Richtig planen ist das Kernstück allen Wirtschaftens“, schreibt H. F. J. Kropff⁵⁷⁾ wobei er vor allem die Vernachlässigung dieser Unternehmernaufgabe in der Werbung stark kritisiert: „Planmäßige Wirtschaftlichkeit als Forderung an die Unternehmensführung ist im Sektor Produktion im hohen Maß erreicht. Im Vertrieb, Werbung und Verkauf fehlt sie immer noch in bedenklich vielen Fällen“. Es ist für die meisten Unternehmen aber auch sehr schwer, einen annähernd richtigen Maßstab zu finden, nach dem der Werbeetat bemessen werden kann. In den USA sind eine Reihe von verschiedenen Methoden entwickelt worden, doch krankten sie meist daran, daß ihre Exaktheit nur für eine ganz bestimmte Gruppe von Unternehmen zutrifft, meist auch nur dann genaue Ergebnisse liefern, wenn eine Anzahl von Voraussetzungen gegeben sind.

Wir sind der Ansicht, daß man die Werbeetatbestimmung nicht nach allgemeinen Methoden durchführen kann, sondern daß jedes Mal neu und von Fall zu Fall verschieden vorgegangen

56) Röpke, Wilhelm: Werbung und Wirtschaftsordnung, aus: Die Werbung, Heft 1, Pinneberg b. Hbg., 1950, S. 9.

57) Kropff, H. F. I.: Die Planung von Werbung und Verkauf, aus: Der Volkswirt, Heft 33, 1955, S. 13 ff.

werden muß, wobei eine Vielzahl von Faktoren in die Kalkulation miteinbezogen werden müssen, wenn exakte Ergebnisse verlangt werden.

Die große Schwierigkeit der Werbeetatbestimmung ist vor allem darin zu suchen, daß die Wirtschaftsentwicklung nicht geradlinig verläuft, sondern wellenförmig, wobei die Amplituden wie auch die Frequenzen sich ständig ändern können. Dieser ständige Wechsel im Wirtschaftsleben läßt eine Schematisierung von unternehmerischen Entscheidungen einfach nicht zu. Wie soll aber der Werbeplan festgelegt werden? Bei einer großen Anzahl von Unternehmen hat sich im Lauf der Zeit, in der die Werbung in der Wirtschaft Verwendung gefunden hat, die Methode Eingang verschafft, bei der die zukünftigen Werbeinvestitionen nach der Umsatzentwicklung festgelegt werden. Dieses Vorgehen der Unternehmer hat mehrere Gründe:

1. Diese Methode ist für die meisten Unternehmer sehr bequem! Nach kurzer Überlegung wissen sie, welchen Prozentsatz vom Gesamtumsatz sie der Werbung zukommen lassen müssen, um ihrem Vertrieb genügend Kraft zu geben.

2. Bei einer Bemessung der Werbeinvestitionen nach der Umsatzentwicklung wird der Werbeaufwand zu proportionalen Kosten, wirkt sich also bei Umsatzrückgang nicht so drückend aus wie fixe Kosten.

Besonders dieses Argument ist für kritiklose Betrachter sehr bestechend. Der Unternehmer wird bei Konjunkturrückgang, der sich auch auf seinen Umsatz auswirkt, die werblichen Anstrengungen vermindern, in dem er den Werbeetat beschneidet. Bei aufsteigender Konjunktur, bei Ausweitung seines Umsatzes, wird er daher seine Anstrengungen um Absatz seiner Waren und Leistungen vergrößern. Etwas übertrieben gesagt: „Er wird bei ausgeweiteter Nachfrage versuchen, mit Hilfe der Werbung die Nachfrage zu vergrößern. Bei einem Konjunkturrückgang wird er daher bei sinkender Nachfrage seine nachfragevermehrenden Maßnahmen einschränken.“

Man sieht hieran, daß für ein Unternehmen eine große Gefahr besteht, wenn diese Auffassung von der Anwendbarkeit der Werbung bestehen bleibt. Bei dieser Anwendung wirkt eine Werbung konjunkturverschärfend und kann somit dazu beitragen, daß sich die Wechsellagen in ihren Ausschlägen nach oben und unten eher vergrößern. Eine Vielzahl der Unternehmer, die diesen gefahrvollen Weg beschritten, um ihren Werbeetat zu bestimmen, haben deshalb nicht die volle Tragweite ihrer Maßnahmen erkennen können, weil sie die Werbung nicht als vollwertiges Vertriebsmittel schätzen, sondern die alte Auffassung von der Funktion der Werbung noch zu tief verwurzelt ist.

Über die Anwendbarkeit der Werbung im Konjunkturverlauf liegen in Deutschland, wenn man von vereinzelt Aufsätzen absieht⁵⁸⁾, keine eingehenden Arbeiten vor. In den USA dagegen sind bereits vor etwa 30 Jahren Untersuchungen angestellt worden, um die Wirkung der Werbung im Konjunkturverlauf erforschen zu können und um auf diese Weise den Unternehmern Material in die Hand zu geben, nach dem sie die schwierige Frage der Werbeplanung angehen können. Roland S. Vaile hat sich nach den Krisenjahren 1920 bis 1924 der Mühe unterzogen 230 Unternehmen zu untersuchen, um die absatzverändernde Wirkung der Werbung zu erforschen⁵⁹⁾. Die 230 untersuchten Unternehmen teilte er in drei Gruppen:

1. Gruppe: Unternehmen, die das Vertriebsmittel Werbung nicht zur Anwendung brachten, sich also anderer Mittel bedienen.
2. Gruppe: Unternehmen, die in den Krisenjahren ihre Anzeigenwerbung, die den größten Anteil an der gesamten Werbung einnahm, erhöhten, trotz Umsatzrückgang.
3. Gruppe: Unternehmen, die die Anzeigenwerbung in den Krisenjahren verminderten.

bb) Umsatzverlauf von drei Gruppen von Unternehmen während der Jahre 1920 bis 1924

Es ist nun für uns von großem Interesse zu sehen, welche Wirkung auf den Umsatz sich durch eine verschiedenartige Anwendung der Werbung ergab.

Aus dem Verlauf der einzelnen Umsatzkurven können folgende Schlüsse gezogen werden:

Kurve A

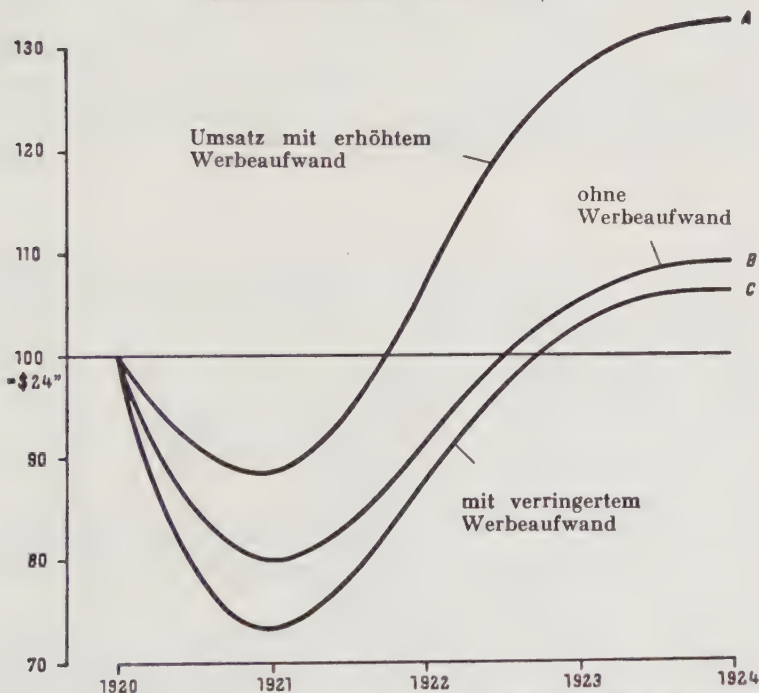
Unternehmen, die sich überwiegend der Werbung als Vertriebsmittel bedienen, können mit einer unverhältnismäßig starken Wirkung auch während einer Depression rechnen. Sie überstehen konjunkturelle Schwankungen wesentlich leichter, als Unternehmen, die keine, oder kaum nennenswerte Werbung treiben. Der allgemeine Rückschlag trifft diese Gruppe von Unternehmen nicht einmal halb so stark wie die anderen untersuchten Gruppen. Die Umsatzentwicklung nimmt sehr frühzeitig einen freundlicheren Verlauf und erreicht im ersten untersuchten Jahr, also 1924, einen viel höheren Stand als zu Beginn des Rückschlages und auch höher als die beiden anderen Gruppen. Die gesamte Vertriebsapparatur der anderen Unternehmen scheint viel schwerfälliger zu arbeiten als bei solchen Unternehmen, die im starken Maße Wirtschaftswerbung treiben.

⁵⁸⁾ Fröhling, Rudolf: Die Werbung nicht überfordern! aus: Der Volkswirt, Heft 30, 1955, S. 14.

⁵⁹⁾ Vaile, Roland S.: The Use of Advertising during, Depression Harvard Business Review, Band V, 19-26/27.

Allerdings läßt sich nach dem von Vaile gegebenen Material die Frage nicht beantworten, warum sich die anderen Unternehmen nicht ebenfalls der Wirtschaftswerbung als Vertriebsmittel bedienen. Es mögen Gründe der Unkenntnis, oft auch der Tradition vorliegen, die eine Anwendung der Werbung verbieten. Es muß jedoch weiterhin beachtet werden, daß nicht jedes Unternehmen in gleich guter Weise die Werbung als Vertriebsmittel einsetzen kann, sondern daß bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Werbung erfolgreich ist.

Umsatzentwicklung und Werbeaufwand
(230 Unternehmen in den USA)



Quelle: Vaile, Roland S., The Use of Advertising during Depression, Harvard Business Review, Vol. V, 1926/27

Dem Verlauf der Kurve A können wir entnehmen, daß das Vertriebsmittel Werbung eine beachtliche „Selling Force“ hat, wie es Donald M. Hobart nennt⁶⁰⁾, das den herkömmlichen Vertriebsmitteln in vielen Fällen stark überlegen sein kann, wenn eine weitere Reihe von Voraussetzungen erfüllt wird.

⁶⁰⁾ Hobart, Donald M.: Selling Forces, Essen, 1954, deutsch von Carl Hundhausen besorgt.

Das starke Divergieren der Kurve A mit den beiden anderen Kurven läßt die Vermutung zu, daß das Publikum in fortschreitendem Maß für die Vertriebsmittel Werbung mehr und mehr empfänglich wird, so daß der Marktanteil der werbungtreibenden Unternehmen gegenüber den anderen an Größe gewinnen konnte. Mit welchem Aufwand an Werbeinvestitionen dieser Erfolg erreicht werden konnte, zeigt ein späteres Bild.

Kurve B

Diese Kurve zeigt den Umsatzverlauf der Gruppe von Unternehmen, die auf das Vertriebsmittel Werbung zugunsten anderer Mittel verzichteten. Diese Gruppe ist von Vaile deshalb in die Untersuchung einbezogen worden, um die Diskrepanz zu verdeutlichen, die zwischen den einzelnen Gruppen besteht. Wichtig ist vor allem die Einführung dieser Gruppe, um zu verdeutlichen, welch ungünstigen Verlauf die Gruppe von Unternehmen zu verzeichnen hat, die ihre werblichen Anstrengungen glaubt vermindern zu können, weil auch ihr Umsatzbild eine solche Entwicklung aufweist.

Kurve C

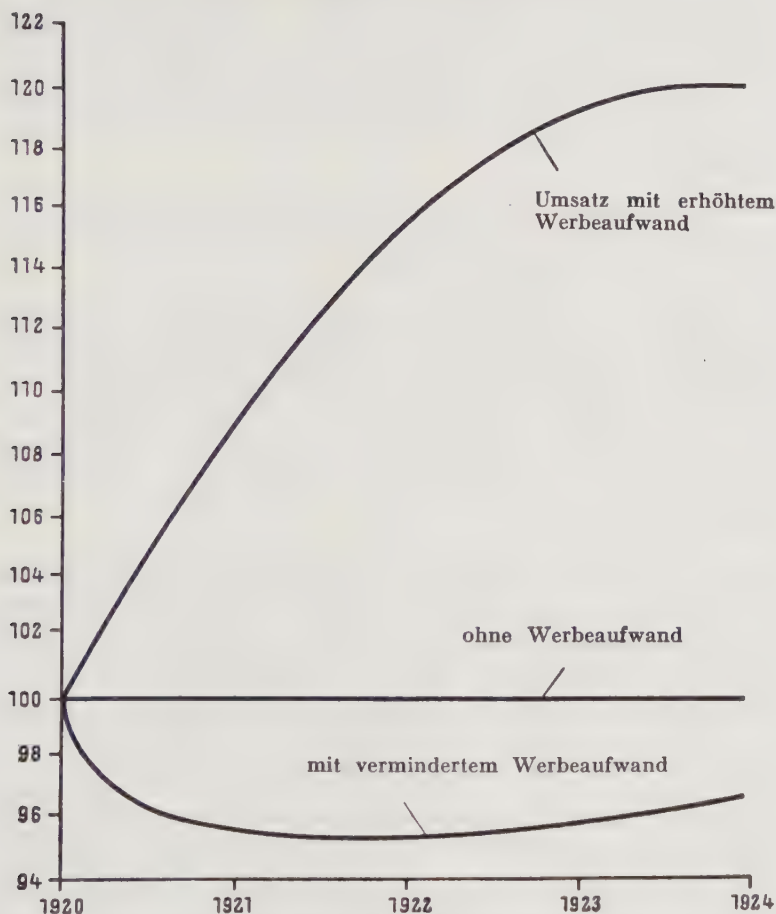
Diese Kurve ist deshalb für uns von besonderem Interesse, weil sie beweist wie schnell die Umsatzentwicklung auf eine Verkürzung der Werbeinvestitionen reagiert. Diese Entwicklung ist nur daraus zu erklären, daß die Werbung in den einzelnen Unternehmen ein wichtiges Vertriebsmittel geworden war, das im hohen Maß dazu beitrug, Waren oder Dienstleistungen zu verkaufen. Daß die Werbung diese hohe Verkaufskraft besaß, wird der Vielzahl der Unternehmer, die sie im Konjunkturrückgang einschränkten, kaum voll zum Bewußtsein gelangt sein, denn sonst hätten sie mit entsprechenden Maßnahmen darauf reagiert.

Werden die Umsatzwerte der Gruppe von Unternehmen als Basis genommen, die sich der Werbung als Vertriebsmittel nicht bedienten, so wird die Unterschiedlichkeit besonders kraß, die zwischen den beiden restlichen Gruppen besteht.

Der steile Anstieg der Kurve, die die Umsätze der Unternehmen verkörpert, die ihren Werbeaufwand vergrößerten wird besonders deutlich. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden daß man allein aus diesem bestechenden Kurvenlauf noch nicht den Schluß ziehen darf, die Werbung sei das wirksamste Vertriebsmittel schlechthin. Denn zuviele weitere Faktoren wirken auf diesen Verlauf ein. So ist die Frage, ob die anderen Unternehmen eine ebenso günstige Ausgangsposition hatten wie diese Gruppe von werbetreibenden Unternehmen, in den Untersuchungen von Vaile in keiner Weise berührt worden.

Dieses Bild zeigt jedoch, daß es für Unternehmen sehr gefährvoll werden kann, ihren Werbeetat nach der Umsatzentwicklung auszu-

Umsatzentwicklung und Werbeaufwand (Unternehmen ohne Werbeaufwand als Basis)



Quelle: Vaile, Roland S., The Use of Advertising during Depression, Harvard Business Review, Vol. V, 1926/27

richten, denn nur ein Verstärken der vertrieblichen Anstrengungen kann den von außen kommenden Einflüssen entgegenwirken, ein Vermindern des einmal eingeführten Vertriebsmittels Werbung muß ja diese umsatzhemmenden Faktoren wie es der Konjunkturrückgang darstellt, noch verstärken.

Wenn die Werbung als Vertriebsmittel in einem Unternehmen Eingang gefunden hat, hat sie eine Verkaufskraft, die im Umsatz ihren

Niederschlag findet. Wird nun das Ergebnis der vertriebliehen Bemühungen, z. B. der Umsatz als Maßstab für die Größe der Verkaufsbemühungen herangezogen, so macht sich ein Unternehmen von den äußeren Einflüssen vollkommen abhängig. Anstatt den Vertriebsapparat und hier vor allem die Werbung als Waffe gegen die äußeren umsatzhemmenden Einflüsse zu benutzen, bringt der Unternehmer ihre Wirkung in Abhängigkeit von den äußeren Faktoren, indem er die Investitionen in diesen Zweig nach den äußern Gegebenheiten bestimmt.

Diese Erkenntnis ist nicht allen Unternehmern fremd, sie halten aber diesem entgegen, daß die Aufwendungen sehr hoch seien, die notwendig werden, um den äußeren Einflüssen, hier dem Einfluß der Konjunktur, begegnen zu können.

Die Frage, ob ein Abwehren der äußeren, umsatzhemmenden Einflüsse kostspieliger kommt als ein „Sich-Treiben-lassen“ kann nicht generell entschieden werden. Denn es kommt immer wieder auf die Stärke der äußeren Einflüsse an, so daß diese Entscheidung den Unternehmern überlassen bleiben muß. Die stark unterschiedliche Umsatzentwicklung der 3 von Vaile untersuchten Gruppen von Unternehmen ruft das Interesse wach, zu erfahren, mit welchem Aufwand an Werbeinvestitionen diese Entwicklung erreicht worden ist.

cc) Umsatzentwicklung und Werbeinvestitionen in der Konjunktur

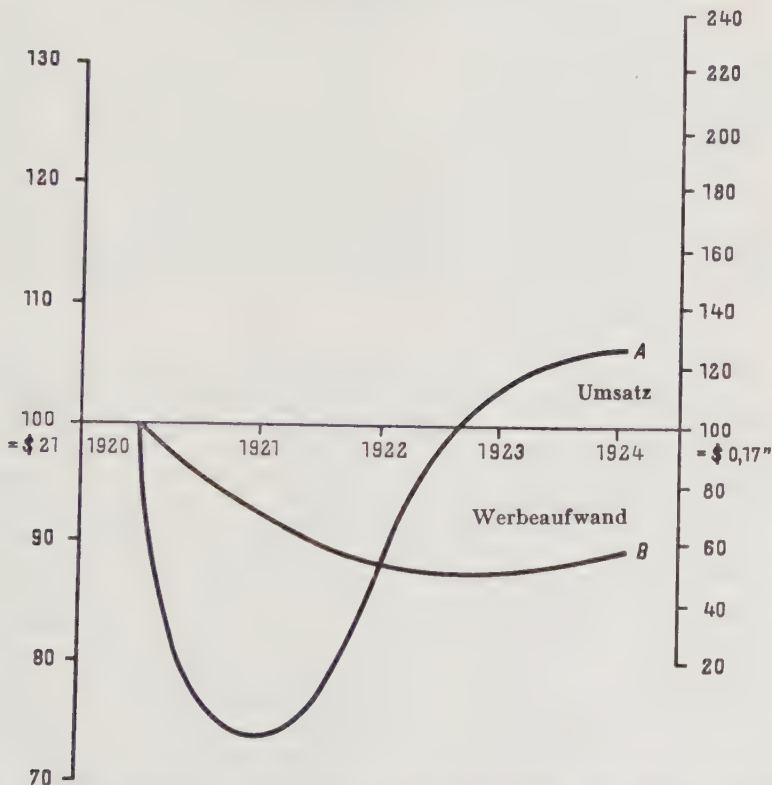
Das erste Bild zeigt die Gruppe von Unternehmen die ihre werblichen Anstrengungen dem Umsatzverlauf angeglichen haben, das heißt, sie haben sich, indem sie die Werbeinvestitionen nach dem Umsatzverlauf ausrichteten, von den äußeren Einflüssen leiten lassen. Die Werbung, so in Passivität gedrängt, zeigt einen äußerst ungünstigen Verlauf ihrer Wirkung auf den Umsatzverlauf. Bereits ein geringes Absinken der Werbeinvestitionen bringt die Umsatzentwicklung zu einem starken Absinken. Denn die vorhandene Kaufunlust der Abnehmer wird dadurch noch verstärkt, daß sie werblich nicht mehr in der gewohnten Weise angesprochen werden. Die Abnehmerkreise haben zwar die Kaufkraftpotenz — ein Begriff von G. P. Eichholz —⁶¹⁾, es fehlt aber die treibende Kraft der Werbeargumente, damit diese Kaufkraftpotenz zur effektiven Nachfrage wird. Ein langsames Erholen der Umsatzkurve bringt eine Normalisierung in die Größe der Werbeinvestitionen.

Doch kann auch ein allmähliches Abfangen der Werbeinvestition das Umsatzbild nicht wesentlich beeinflussen. Erst 1923 kann wieder der Umsatzwert erreicht werden, den man zu Beginn der Depression inne hatte. Im darauffolgenden Jahr kann nur eine geringe Steigerung erzielt werden, die sich jedoch sehr bald abflacht.

61) Eichholz, G. P.: Absatzkontrolle auf Basis der Kennziffern zur Kaufkraftpotenz, aus: Die Anzeige, Heft 5/1953, S. 330 ff.

Die Verminderung der Werbeinvestitionen ist von dieser Gruppe von Unternehmen durchgeführt worden, um auf diese Weise die durch den Konjunkturrückgang ohnehin angespannte Ertragslage nicht noch weiter zu verschlechtern. Wenn es aber die Ertragslage eines Unternehmens erforderlich macht, die Werbeinvestitionen zu

Umsatzentwicklung und Werbeaufwand
(67 Unternehmen in USA)



Quelle: Vaile, Roland S., The Use of Advertising during Depression, Harvard Business Review, Vol. V, 1926/27

vermindern, so müssen die ausfallenden Vertriebskräfte durch andere, ebenwertige Vertriebsmittel ersetzt werden. So müssen z. B. bei einer Verringerung der Werbeinvestition preispolitische Maßnahmen getroffen werden, die den Anreiz der möglichen Käufer wieder erhöhen. Bei einer Substitution der einzelnen Vertriebsmittel entstehen für den Unternehmer starke Schwierigkeiten, die

darin begründet liegen, daß der für alle Vertriebsmittel geltende Maßstab fehlt und die Höhe der Substitution empirisch gefunden werden muß. So können die Beträge, die man für bestimmte Werbemaßnahmen aufwendet, in seltenen Fällen den Beträgen in ihrer Wirkung gleichgesetzt werden, die durch Preissenkungen dem Unternehmen als Gewinn verloren gehen. Denn die Wirkung, die mit jedem zusätzlichen Betrag in der Werbung erzielt wird, bleibt nicht immer die gleiche. Es wird einmal ein Punkt erreicht sein, wo eine zusätzliche Erhöhung der Werbeinvestitionen nur noch sehr geringen, im Extremfall sogar keinen Gewinn an einer Umsatzsteigerung bringen kann. Der gleiche Sachverhalt liegt auch bei preispolitischen Manipulationen vor, jedoch mit dem Unterschied gegenüber der Werbung, daß der Optimal- und Maximalwert bei beiden Vertriebsarten nicht der gleiche ist. Denn bei beiden Vertriebsmitteln verläuft die Kurve ihrer Wirksamkeit nicht parallel, sondern zeigen ingendwelche Verschiebungen hinsichtlich ihrer Amplitudenhöhe und ihrer Länge. Sehr wahrscheinlich ergeben die Kurven der Wirksamkeit der einzelnen Vertriebsmittel Exponentialkurven, wie sie im Wirtschaftsleben häufig vorkommen. Zu diesen Überlegungen werden wir in einem späteren Abschnitt wieder zurückkehren müssen.

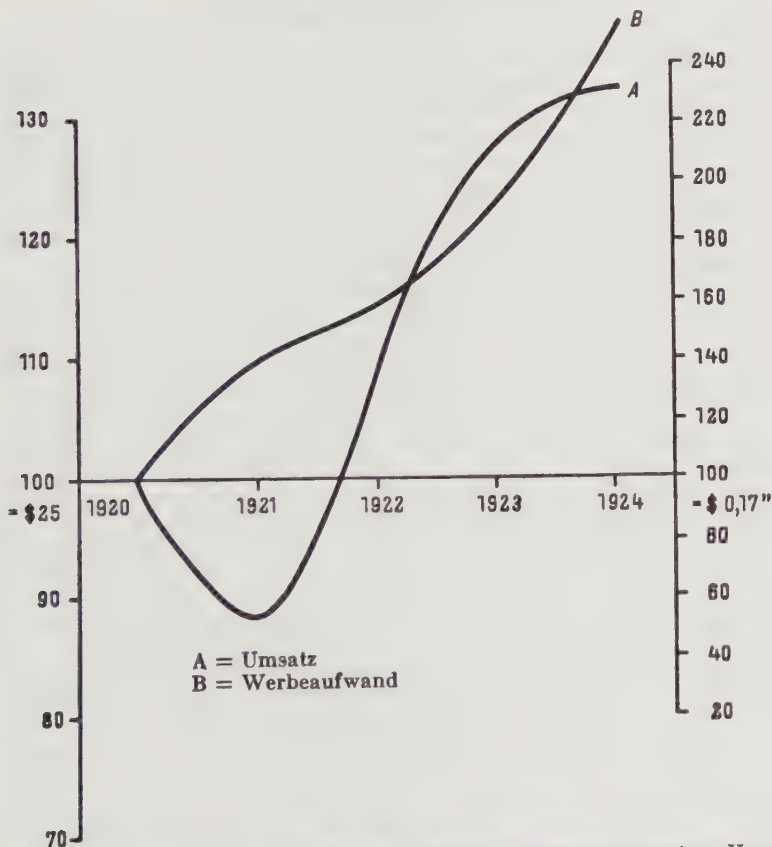
Das nun folgende Bild zeigt die Umsatzentwicklung und die Werbeinvestition von der Gruppe von Unternehmen, die in den untersuchten Jahren ihre werblichen Anstrengungen trotz Umsatzrückgang vergrößert haben. Besonders in den ersten beiden Depressionsjahren war das Verhältnis von Umsatz zu Werbeinvestition denkbar ungünstig. Trotzdem hat es sich diese Gruppe der Unternehmen nicht verdrießen lassen, denn im Hinblick auf die anderen Unternehmen war ihre Lage trotz Umsatzrückgang wesentlich besser als die der anderen beiden Gruppen. Der Erfolg der Maßnahme, die Werbeinvestitionen nicht nach der Umsatzentwicklung auszurichten, blieb nicht aus. Schneller als die anderen Unternehmen erholte sich diese Gruppe; das Verhältnis von Umsatz zu Werbeaufwand wurde von Monat zu Monat günstiger. Beide Kurven divergieren zu einem Optimum, wobei mit relativ niedrigem Werbeaufwand die größte Umsatzsteigerung erzielt werden konnte. In den darauf folgenden Monaten konvergieren beide Kurven wieder zueinander, das heißt das Verhältnis Werbeaufwand zu Umsatzsteigerung wird ein ungünstigeres. Diese Erscheinung verwirrt im ersten Moment, denn sie paßt nicht in die These, daß mit steigender Werbeinvestition eine steigende Umsatzentwicklung erwartet werden kann. Die Erscheinung der mit steigendem Werbeaufwand abnehmenden Werbewirkung hat mehrere Ursachen. In dem hier vorliegenden Fall mag die Hauptursache in dem steigenden Konkurrenzdruck zu suchen sein, der in den Jahren 1923/24 zunehmend stärker wurde, je mehr sich auch die anderen Unternehmen erholten.

Über die Auswirkung der Konkurrenz auf die Wirkung der Werbemaßnahmen wollen wir im nächsten Abschnitt näher eingehen.

c) Der Zusammenhang von Konkurrenzdruck und Werbewirkung

Im Abschnitt a) dieses Kapitels haben wir gesehen, daß die Werbung im überwiegenden Maß dort ihr Betätigungsfeld findet, wo der freien Entscheidungsgewalt des Individuums keine oder nur wenige Schranken gesetzt sind. Diese Entscheidungsgewalt bringt es

Umsatzentwicklung und Werbeaufwand
(58 Unternehmen in den USA)



Quelle: Vaile, Roland S., The Use of Advertising during Depression, Harvard Business Review, Vol. V, 1926/27

notwendigerweise mit sich, daß die Zahl der Anbieter und auch der Nachfrager keiner Begrenzung unterworfen ist, daß im wesentlichen nur die Tüchtigkeit des Einzelnen entscheidet, ob und was er anbieten oder nachfragen will. Das Element eines solchen Wirt-

schaftssystems ist somit der Konkurrenzkampf, der teilweise harte Formen annehmen kann. Bei diesem Konkurrenzkampf der im Wettbewerb um die Gunst der Nachfrager liegenden Unternehmen geht es nicht selten um das Bestehen und Fortkommen eines Unternehmens. Ein jedes Unternehmen wird daher versuchen, möglichst viele schlagkräftige Mittel zur Verfügung zu haben, um sich durchsetzen zu können.

aa) Die wettbewerbsvermehrnde Wirkung der Werbung

Die Wirtschaftswerbung ist unter den Mitteln, die dem Unternehmen im Wettbewerb zur Verfügung stehen, das jüngste, jedoch aber häufig das wirksamste. Denn mit verhältnismäßig geringem Aufwand kann mit den verschiedensten Werbemitteln ein fast beliebig großer Kreis von Menschen angesprochen werden. Der Kundenstamm der Konkurrenzunternehmen kann den modernen Mitteln der Marktforschung nicht mehr verborgen bleiben. Die Unternehmer werden nicht mehr damit rechnen können, daß die räumliche Entfernung seines Konkurrenten zu seiner Kundschaft eine Schutzmauer bietet, hinter der er sich geborgen fühlen darf. Die Marktforschung trägt dazu bei, daß dem Konkurrenten die Möglichkeit gegeben wird, diese Kundschaft werblich zu beeinflussen, so daß sie die Wahl bekommen, wo sie ihre Bedürfnisse stillen können. Der Konkurrenzkampf kommt auf diese Weise bis vor die Tore des Konkurrenzunternehmens (wobei in letzter Zeit häufig die Schranken des Anstandes überschritten wurden). Die Werbung in wettbewerbskonformer Weise angewendet ist somit ein geeignetes Mittel, den Wettbewerb in solchen Stellen herbeizuführen, wo er bisher zu Ungunsten der Nachfrager im Argen lag. Kleine, junge Unternehmen können sich dieses Mittels bedienen — denn seine Wirkung ist weniger von der Höhe der Aufwendungen als vielmehr von der Geschicklichkeit und dem Einfallsreichtum der Werbetreibenden abhängig — um die starke Überlegenheit von Großunternehmen anzugreifen. Diese, für die Volkswirtschaft so nützliche Wirkung der Werbung, wurde bereits vor hundert Jahren in anschaulicher Weise von Karl Knies formuliert: „Der Annoncierende tritt ja gleichsam auf eine öffentliche Plattform, auf der ihn die sehen sollen und können, deren Augen er auf sich richten will, aber auch die wahrnehmen, die viel lieber selbst stat seiner oder wenigstens doch womöglich neben ihm stehen wollten. Die Annonce ist so in vielen Fällen an sich Wettbewerb und provociert weiteren Wettbewerb; wer sich wagt, muß die Zuversicht haben, daß er die Gunst des gesuchten Publikums auf offenem Streitfeld gegen seine Konkurrenten gewinnen oder bewahren kann“⁶²⁾.

62) Knies, Karl: Der Telegraph . . . , S. 51.

bb) Die Auslesefunktion des Wettbewerbs unter den Werbetreibenden

Die Tatsache, daß die werbetreibenden Unternehmen ständig mit anderen Unternehmen im Wettbewerb liegen, bringt der Volkswirtschaft nicht nur den Vorteil, daß der Konkurrenzdruck aufrechterhalten wird, und damit die Bildung von Monopolstellungen verhindert, sondern sie sorgt weiterhin dafür, daß derjenige, der die wirksamste Werbung treibt, auch die größte Wirkung erzielen kann. Der starke Konkurrenzdruck sorgt dafür, daß werbetreibende Unternehmer dafür bestraft werden, daß sie ihre Abnehmer in irgend einer Weise enttäuschen, daß z. B. die im Werbemittel angeführten Argumente nicht den Tatsachen entsprechen oder allein dadurch, daß die Werbung nicht in warengerechtem Stil durchgeführt wird und somit zu Dissonanzen führt. Immer wieder werden sich die werbetreibenden Unternehmen von neuem darum bemühen müssen, sich in die bewußt oder unbewußt vorhandenen Wünsche der Nachfrager in solcher Weise einzufühlen, daß sie sich ihren Produkten und Leistungen zuwenden und möglichst dabei bleiben.

cc) Aus Konkurrenzdruck zur Firmen- und Warenmarke

Die werbetreibenden Unternehmen werden versuchen, dem Konkurrenzdruck, der immer wieder ihre werblichen Anstrengungen in ihrer Wirkung schmälern möchte, auf irgend einer Weise auszuweichen. Ein Weg ist, andere Vertriebsmittel zu suchen, oder eine andere Kombination der Vertriebsmittel zu finden, der andere Weg, der aber auch nur einer bestimmten Gruppe von Unternehmen offensteht, ist der — es mutet paradox an — in der Werbung, die wir als wettbewerbsfördernd herausgestellt haben, eine Monopolstellung zu erlangen. Diese Gruppe von Unternehmen werden ihre Waren in ihren Werbemaßnahmen in solcher Weise gestalten, daß es ihnen andere Unternehmen nicht nachmachen können, teils weil ihnen die entsprechenden Gestalter fehlen, teils weil ihnen der Gesetzgeber zu Hilfe kommt, indem er die Möglichkeit geschaffen hat, Warenzeichen und Firmenzeichen gesetzlich schützen zu lassen. Um allerdings eine Marke zu schaffen, genügt es keinesfalls, sie lediglich bei der schutzbietenden staatlichen Behörde anzumelden, sondern sie muß mühsam, nach planvollen, gründlichen Überlegungen geschaffen und mit kostspieligen Werbemaßnahmen eingeführt werden. Und nach diesen großen Aufwendungen ist es noch nicht einmal gewiß, ob das Publikum die „Marke“ akzeptiert, d. h., daß ihr genügend Vertrauen entgegengebracht wird. Dazu ist notwendig, daß die Produkte, die als „Marke“ verkauft werden sollen, eine Reihe von Voraussetzungen erfüllen. In seiner Definition über den Begriff „Markenartikel“ bringt Johannes Schiedchen, ein anerkannter Kenner dieser Materie, folgende

Voraussetzungen: „Markenartikel sind Waren, die in stets gleicher Menge, zu gleichen Preisen, überall unter gleicher Bezeichnung (eben der „Marke“) zu haben sind“⁶³).

Die Markenartikel bedingen ihrer Natur nach daher die Preisbindung der zweiten Hand, was eine im Zusammenhang mit dem Komplex „Kartellgesetz“ umstrittene Erscheinung ist.

Ein weiterer Nachteil der Markenartikel ist ihre beschränkte Lebensdauer. Selten kann eine traditionsbeladene „Marke“ den Drang des Publikums zum „Modernen“, zum „Neuen“ voll ersetzen. Es wird sich daher im Absatz ein allmählicher Rückgang zeigen, der zur Einführung einer neuen Marke für nicht selten den gleichen Artikel notwendig macht.

Es ist jedoch im allgemeinen nicht zu verkennen, daß durch eine „Markenbildung“ dem Unternehmer ein Mittel vom Gesetzgeber in die Hand gegeben worden ist, um auf einzelnen Gebieten eine starke Marktstellung zu erreichen.

dd) Aus Konkurrenzdruck zum Werbestil

Die Möglichkeit der Bildung von „Marken“ ist nur für eine eng begrenzte Anzahl von Unternehmen und Artikel gegeben. Um jedoch eine ähnliche Wirkung zu erreichen wie es durch eine Marke möglich ist, gehen manche Unternehmer in der Gestaltung ihrer Werbung so weit, daß sie entweder ständig nur ganz bestimmte Künstler zur Gestaltung der Werbemittel heranziehen, oder aber ihrer Werbung eine bestimmte, wohlüberlegte Richtung geben, die die ausführenden Kräfte, also die Graphiker, Typographen und Texter in ihrem Schaffen zu berücksichtigen haben. Man will damit erreichen, daß sämtliche Werbemittel eine bestimmte Atmosphäre ausstrahlen, die das betreffende Unternehmen am besten charakterisieren. Nur ein flüchtiger Blick auf eines der Werbemittel muß den Unbeteiligten bereits sagen können, um welches werbetreibende Unternehmen es sich im vorliegenden Fall handelt. Diese „persönliche Note“ der Firmenwerbung, dieser „Firmenstil“, kann im günstigen Fall eine ähnliche Wirkung hervorrufen wie eine „Marke“. Denn der einmal festgelegte Firmenstil läßt sich nur schwer von einem anderen Unternehmen kopieren. Es ist für den Gestalter jedoch nicht immer einfach, verschiedene Elemente von Werbemitteln zu bringen, die alle den gleichen Charakter haben müssen. Es fordert vom Werbefachmann ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, sich völlig in einen Stil hineinzufühlen und in ihm zu denken, obwohl — wie es gelegentlich vorkommt — der bestimmte Firmenstil nicht dem Wesen seines Gestalters entspricht, sondern mit Rücksicht auf den Kunden diese Gestaltung erfährt. Doch müssen diese Schwierigkeiten, die in der

63) Schmiedchen, Johannes: Aus der Geschichte des Markenartikels, aus: Kundendienst, Werbung, Dr. Hegemann, Düsseldorf, 2. Jahrgang, Heft 1, 1956.

Gestaltung dieser Werbemittel liegen und daher im Rahmen dieser Arbeit nur angedeutet werden können, vom werbetreibenden Unternehmen überwunden werden, wenn es von diesem Vertriebsmittel erwartet, daß es sich von der Masse der anderen Werbemittel auffällig scheiden soll. Denn erst dadurch wird es dem einzelnen Unternehmen möglich, die Wirksamkeit der Werbemaßnahmen trotz Konkurrenzdruckes aufrecht zu erhalten.

ee) Aus Konkurrenzdruck zur Gemeinschaftswerbung

Einem großen Teil der Unternehmen kann es aus den verschiedensten Gründen nicht gelingen, zu einem individuellen Werbestil zu gelangen. Denn neben hohem fachlichen Können gehört weiterhin die entsprechende finanzielle Deckung, um den Preis der eigenen werblichen Wege tragen zu können. Diese sicher nicht kleine Gruppe von Unternehmen muß sich wegen der Maßnahmen der Konkurrenzunternehmen eine Minderung der Werbewirkung gefallen lassen, wenn es sich nicht dazu entschließt, mit den Unternehmen ein Übereinkommen zu treffen, die den gleichen Nachteil hinsichtlich ihrer Werbemaßnahmen haben. Trotz der sogenannten „Gemeinschaftswerbung“ können die einzelnen Unternehmungen auch bei Vergrößerung des Marktanteils der gesamten Gruppe, nicht vollends auf eigene Werbung verzichten, denn es ist nicht unbedingt die Gewähr gegeben, daß die Verteilung des durch Gemeinschaftswerbung gewonnenen Marktanteils nach rationalen Regeln geschieht, sondern eher vom Marktgeschehen bestimmt wird.

d) Die Struktur der Abnehmer im Zusammenhang mit der Werbewirkung

„Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft“, die u. a. auch in der Organisation und innerbetrieblichen Verwaltung vor sich gegangen ist (und Beileibe keine amerikanische Erfindung ist, wie man nach manchen Veröffentlichungen heute fast annehmen muß) „schlägt sich in der betrieblichen Absatzwirtschaft, und auch in der Käuferschichtung nieder“. So schreibt Arthur Lisowsky⁶⁴⁾ und trifft damit das, was Erich Schäfer den „Blick nach außen“ nannte, das Hinwenden der Unternehmer zu den absatzwirtschaftlichen Fragen.

Der Bedeutung des Absatzes entsprechend fragt man sich heute im Gegensatz zu früher, wo das innerbetriebliche Geschehen mehr im Vordergrund der Unternehmerinteressen stand, wer als Abnehmer, als Käufer für das entsprechende Unternehmen in Betracht kommt und wer von vornherein als Käufer ausscheiden muß. Die Frage nach der Struktur des Abnehmerkreises ist deshalb von so großer Wichtigkeit für die Dispositionen des Unternehmers, weil erst durch Kenntnis der Abnehmerstruktur ein genaues „Zielen“ und somit

⁶⁴⁾ Lisowsky, Arthur: Käuferschichtung als absatzwirtschaftliches Problem, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Band 2, 1950, S. 527 ff.

rationelles Arbeiten der Werbemaßnahmen möglich wird. Was können tausende guter Werbedruckschriften dem Unternehmen nützen, wenn es Wirtschaftssubjekte in die Hand bekommen, die aus irgend welchen Gründen als Abnehmer nicht in Betracht kommen können! Somit ist die Werbewirkung in sehr hohem Maß davon abhängig, mit welcher Genauigkeit die Werbemittel „gezielt“, d. h. an die tatsächlich möglichen Abnehmer gerichtet werden. Es muß daher das zentrale Anliegen der Werbepraktiker sein, „ihre“ Abnehmerstruktur genauestens zu erkennen.

Die Abnehmerstruktur hat zwei wesentliche Charakteristiken. Sie hat eine Tiefe, wir nennen es die Abnehmer- oder an den Begriff von Horst Kliemann⁶⁵⁾ gelehnt — die Käuferschichtung und eine Breite, die wir Abnehmerbreite nennen.

aa) Die Käuferschichtung

Den Begriff „Käuferschichtung“ definiert Arthur Lisowsky folgendermaßen⁶⁶⁾: „Wir verstehen somit unter „Käuferschichtung“ — über das Wort Käufer hinausgreifend, aber unter Beschränkung auf den Absatzmarkt — jede für den Betrieb relevante Zusammenfassung von Marktpartnern, die uns gestattet, unsere Absatzpolitik danach auszurichten.“ Dieser Begriff umfaßt also sowohl vertikale Schichtungen, wie auch horizontale Abnehmergruppen.

Nach welchem Schema die vertikale Einteilung der einzelnen Käuferschichten erfolgen soll, kann nur von Fall zu Fall beurteilt werden. Wesentlich ist, daß der Werbetreibende klar erkennt, welche Gruppen er absatzpolitisch bearbeitet wissen will. Diese zu erkennen erscheint im ersten Moment äußerst einfach zu sein, stößt aber teilweise auf erhebliche Schwierigkeiten. Dazu ein Beispiel: Ein Importunternehmen hat einen größeren Posten Graphit hereinbekommen, den es schnellstens absetzen möchte, weil die Preise am Weltmarkt eine sinkende Tendenz zeigen. Die in diesem Unternehmen üblichen Vertriebsmittel, persönliche Kundenbesuche und Werbebriefe, scheitern an der Tatsache, daß die Käuferschicht, die für dieses Produkt in Betracht kommt, dem Unternehmen nicht hinreichend bekannt ist. Die Werbemittel können so keinen Erfolg, keine Wirkung haben, wenn die bisher üblichen Mittel benützt werden.

Die Bestimmung der vermutlichen Käuferschicht muß daher mit anderen Mitteln erfolgen. Die Methode, die vielfach dann angewandt wird, wenn die Käuferschicht eines neuen Artikels bestimmt werden soll, wird in Fachkreisen mit „Einkreisung“ bezeichnet. Werbemittel werden zur Anwendung gebracht, die eine starke Breitenwirkung haben. Die Resonanz auf diese

65) Kliemann, Horst: Wie und wo erfasse ich Käuferschichtung.

66) Lisowsky, Arthur: Käuferschichtung . . . , S. 529.

Werbemaßnahmen wird statistisch ausgewertet. Diejenige Käuferschicht, die die größte Reaktion auf die erste Werbemaßnahme zeigt, wird werblich weiter „bearbeitet“, bis dem Werbetreibenden klar ist, wo er die endgültigen, stark die Kosten belastenden Werbemittel einzusetzen hat. Auf diese Weise werden den Unternehmen viele Geldaufwendungen erspart.

bb) Die Abnehmerbreite

Mit der gleichen, oben beschriebenen Methode wird auch die Abnehmerbreite bestimmt. Hier geht es dem Werbetreibenden darum, festzustellen, in welchen Schichten der Abnehmer oder auch Werbedestinatäre genannt, zu suchen ist, während im vorherigen Fall sein Interesse der Frage galt, wie die eine Käuferschicht aufgebaut ist, d. h. welche Altersstruktur, welche Berufsverteilung, welche Besitzverhältnisse in der Käuferschicht vorliegen.

Die Größe der Abnehmerbreite ist für die Gestaltung der Werbemittel besonders wichtig, denn wenn sie wirksam sein sollen, müssen alle in Betracht kommenden Schichten in gleich guter, intensiver Weise werblich „bearbeitet“ werden.

Für bestimmte Unternehmen, ist die Frage nach der Abnehmerbreite wesentlich bedeutender und aussagekräftiger für die Werbegestaltung und den Werbeeinsatz als die Art der Käuferschicht. So ist bei den Gütern des täglichen Bedarfs die Frage nach dem Aufbau einer bestimmten Käuferschicht nicht so wichtig wie die Frage nach der Abnehmerbreite. Denn diese Größe bestimmt in diesem Fall wesentlich mehr das Ergebnis von Werbemaßnahmen.

Von der einen als „Einkreisungsmethode“ bezeichneten Art der Strukturerrfassung abgesehen, die sich der Wege und Mittel der Werbung bedient, findet auf diesem Gebiet vornehmlich die Marktforschung ihr Anwendungsgebiet. Dabei fallen die für die Werbezwecke gesuchten Größen meist als Sekundärmaterial an. Primär werden die Untersuchungen angestellt, um der Fertigung Angaben liefern zu können, nach denen die Losgrößen in der Produktion bestimmt werden.

e) Der Zusammenhang von Konsumnähe und Werbewirkung

Der Absatz von Produkten geschieht meistens in der Weise, daß ein Unternehmen die Waren produziert, sie an mehrere Großhändler verkauft, von dort gegebenenfalls über weitere Großhändler der Vielzahl der Einzelhändler und Kleinabnehmer zuführt. Diese bieten die Waren mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln der Zahl der Endabnehmer an, die meist sehr groß ist. Es entsteht also das Bild einer Pyramide, die nach Art der Absatzwege mehr oder weniger steil sein kann.

Wenn nun der Produzent eine kleine Anzahl von Großabnehmern in der Weise beeinflussen will, daß sie besonders seine Waren abnehmen sollen, so kann er sich weniger der Mittel und Wege der Werbung bedienen, als vielmehr mit den anderen Vertriebsmitteln größeren Erfolg haben. Wächst nun die Zahl derjenigen, die als Abnehmer der Produkte und Leistungen gewonnen werden sollen, so wird sich das Unternehmen mehr der Vertriebsmittel bedienen müssen, die in rationeller Weise befähigt sind diese große Zahl der Abnehmer zu Gunsten des Unternehmens zu beeinflussen. Hier erweist sich die Werbung als gut geeignetes Mittel. Die persönlichen Vertriebsmittel machen es erforderlich, daß jeder einzelne mögliche Kunde in periodischen Zeitabständen besucht wird. Dies bedingt einmal sehr viel Verkaufspersonal und weiterhin auch viel Zeit. Die Mittel der Werbung dagegen sind in den meisten Fällen Produkte der Drucktechnik und können daher mit nur relativ geringen Kostensteigerungen in beliebiger Auflage hergestellt werden. Erst mit großen Auflagen werden diese Mittel richtig wirtschaftlich, weil die Herstellungskosten des Erstexemplars verhältnismäßig hoch liegen und sich erst mit steigender Auflage fortschreitend niedriger stellen. Mit der Möglichkeit einer großen Auflage ist gleichzeitig die Möglichkeit gegeben, die Werbemaßnahmen, wenn notwendig zu wiederholen oder zu erweitern. Vertreter verdanken meist ihre Erfolge dem langjährigen persönlichen Kontakt mit der Kundschaft. Muß die Kundschaft aus fertigungstechnischen oder absatzpolitischen Gründen gewechselt werden, so erfordert das eine wesentliche Mehrbelastung bei großer Abnehmerzahl. Bei Anwendung der Werbung als Vertriebsmittel ändert sich mit Vergrößerung des Abnehmerkreises kaum etwas in der Kostengestaltung, wenn von den Versandkosten der Werbemittel abgesehen wird.

Wir können den Schluß ziehen, daß mit der Vergrößerung der Abnehmer, d. h. mit Annäherung an die Endverbraucher, die Anwendung der Werbung eine wachsende Wirkung bringt, weil sich die Aufwendungen für die Herstellung der Werbemittel auf eine größere Auflagenziffer verteilen können.

Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis haben die Unternehmen gezogen, die mehr und mehr dazu übergehen, die Zwischenabnehmer zu überspringen und ihre Produkte mit Hilfe der Werbung direkt den Endverbrauchern anbieten.

Es ist umstritten, ob die Tatsache, daß auf diese Weise der Handel mit zunehmender Entwicklung übersprungen wird, für die Volkswirtschaft eine Gefahr bedeutet. Zwar bringt ein solcher Vertrieb der Waren mit Hilfe der Werbung direkt zu den Endverbrauchern den einzelnen Unternehmen einen wirtschaftlichen Erfolg in der Form, daß die Aufwendungen für den Vertrieb geringer werden; ob jedoch bei diesem Entwicklungsprozeß, und um einen solchen handelt es sich zweifellos, ein Umgehen des Handels nicht doch eine

Gefahr für die Volkswirtschaft bedeutet, bleibe dahingestellt und müßte erst durch umfangreiche Untersuchungen festgestellt werden. Für uns ist im Rahmen dieser Arbeit besonders die Tatsache von Interesse, daß mit zunehmender Konsumnähe die Wirksamkeit der Werbung zunimmt.

f) Der Sättigungsgrad im Zusammenhang mit der Werbewirkung

aa) Die Bedürfnisse, ihre Verteilung und Befriedigung

Den Menschen sind von Natur aus Bedürfnisse mitgegeben, die sie, ihrem Instinkt folgend, zu stillen versuchen. Die Struktur und Verteilung, wie auch die Dringlichkeit ihrer Befriedigung ist einem steten Wandel unterworfen. Die einzelnen Bedürfnisse erhalten bei den Menschen oft eine sehr verschiedenartige Bewertung, in hohem Maß beeinflusst durch Lebensauffassung, Weltanschauung, Erziehung und nicht zuletzt durch die Mode.

Eine Bewertung erhalten sie jedoch immer, nur die Rangfolge ihrer Befriedigung ist stark wandelbar, eine Tatsache, die für die Absatzaussichten der Unternehmer von großer Wichtigkeit ist, wie wir weiter unten noch sehen werden.

Die einzelnen Bedürfnisse von bestimmten Menschen oder auch Menschengruppen lassen sich in eine Reihe bringen, wobei das Bedürfnis, das die größte Dringlichkeit aufweist, an der Spitze der Skala steht und das Bedürfnis, das vom geringsten Wunsch nach Befriedigung getragen wird, das Ende der Reihe bildet. Der Mensch verfährt bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse nach ganz bestimmten Regeln. Die wichtigste dieser Regeln, erstmals exakt von Herrman Heinrich Gossen formuliert, besagt: „Der Mensch, dem die Wahl zwischen mehreren Genüssen freisteht, dessen Zeit aber nicht ausreicht, alle vollends zu bereiten, muß, wie verschieden auch die absolute Größe der einzelnen Genüsse sein mag, um die Summe seines Genusses zum größten zu bringen, bevor er auch den größten vollends sich bereitet, sie alle teilweise bereiten, und zwar in einem solchen Verhältnis, daß die Größe eines jeden Genusses in dem Augenblick, in welchem seine Bereitung abgebrochen wird, bei allen noch die gleiche bleibt“⁶⁷⁾. Die Erkenntnis aus diesem Satz hat in der Grenznutzlehre starken Widerhall gefunden und ist dort erheblich erweitert worden.

Die Befriedigungsmöglichkeit der einzelnen Bedarfsgrößen ist für die werbetreibenden Unternehmen deshalb von besonderer Wichtigkeit, weil sie in der Werbung ein Mittel haben, mit dessen Hilfe sie eine Verschiebung in der Wertung erreichen können, was mit den anderen Vertriebsmitteln in sehr vielen Fäl-

67) Entnommen aus: Kruse, Alfred: Geschichte der volkswirtschaftlichen Theorien, München, 1948, S. 153.

len nur bedeutend schwerer, und somit kostspieliger erreicht werden kann. Denn das Verlangen um Sättigung von Bedürfnissen entspringt dem Unterbewußtsein, das bekanntlich nicht rational, sondern emotional gesteuert wird. Nun ist es ein Charakterzug der Werbung, besonders das Unterbewußtsein anzusprechen und eine Verschiebung in der Bedürfnisskala zu erreichen.

bb) Die subjektive Bedarfselastizität

Die Bedürfnisskala ist, wie bereits gesagt, kein starres Gebilde, sondern kann sehr elastisch sein. Diese Erkenntnis der Möglichkeit der Verschiebung der einzelnen Bedürfnisse machen sich Werbepraktiker dadurch zu Nutze, daß sie versuchen, einem, ihrer Produktart entsprechenden Bedürfnis mit Mitteln der Werbung eine für sie bessere Bewertung zu verleihen, um ihre Absatzchancen zu erhöhen. Die Möglichkeit der Verschiebung ist jedoch nicht generell gegeben, sondern ist in Abhängigkeit von der Kaufkraft des Wirtschaftssubjektes. Auch Tradition, Erziehung, und noch manche andere Faktoren bestimmen den Grad der Elastizität der Bedürfnisse des einzelnen Wirtschaftssubjektes. Diese subjektive Bedarfselastizität kann einmal quantitativer Natur sein, z. B. wenn das Wirtschaftssubjekt in der Lage ist, Produkte von gleicher Güte, jedoch in größerer Menge aufzunehmen, weiterhin kann sie qualitativer Natur sein, wenn der Hang zu besseren Produkten vorhanden ist oder geweckt werden kann.

Bedürfnisse sind bei fast allen Menschen, wenn wir von Asketen absehen wollen, in so großer Zahl vorhanden, daß sie theoretisch gesehen, alle niemals gesättigt werden können. Meist jedoch sind es nur latent vorhandene Bedürfnisse, deren Existenz dem Subjekt oft nicht voll zum Bewußtsein kommt, weil es meist dem Einzelnen an entsprechender Kaufkraft fehlt, um sie zu einem echten Bedarf werden zu lassen. Mit Hilfe der Werbung ist es möglich, latent vorhandene Bedürfnisse, deren Sättigung vor Beginn der Werbekampagne das Subjekt nicht für erforderlich hielt, zu einem Bedarf werden zu lassen, der als Nachfrage erscheinen und, wenn er auf ein entsprechendes Angebot am Markte stößt, zur effektiven Nachfrage wird. Um diese Wandlung vom latent vorhandenen Bedürfnis bis zur effektiven Nachfrage zu bewerkstelligen, ist die Werbung, als Vertriebsmittel angewendet, hervorragend geeignet, wobei natürlich in qualitativer Hinsicht an die Gestaltung der Werbemittel hohe Anforderungen gestellt werden müssen.

Dieser Wirkverlauf eines Werbevorganges, wie er eben unter volkswirtschaftlichen Aspekten dargelegt wurde, findet im psychologischen Verlauf einer Werbebotschaft seine Parallele. Denn was in volkswirtschaftlicher Sicht als ein Wandeln eines

latent vorhandenen Bedürfnisses in einen Bedarf gesehen wurde, entspricht der psychologischen Betrachtung der Erregung der Aufmerksamkeit. Was in volkswirtschaftlicher Sicht als ein Wandeln des Bedarfs in Nachfrage erkannt wurde, ist in psychologischer Sicht Erwecken des Kaufwunsches.

cc) Das Problem der zunehmenden Sättigung

In dem von Gossen gefundenen Gesetz haben wir gesehen, daß innerhalb der Skala der Bedürfnisse ein Genußausgleich eintritt, d. h. also, daß die einzelnen Bedürfnisse nicht vollends befriedigt werden, sondern nur zum Teil, der sich nach der Kaufkraft des Einzelnen richtet. Es kommt daher bei den Individuen nach entsprechender Befriedigung eines Bedürfnisses zu einer Sättigung. Der Unternehmer wird daher mit zunehmender Befriedigung an einem Produkt, mit verminderten Absatzchancen rechnen müssen. Seine vertrieblichen Anstrengungen stoßen mit fortschreitender Zeit auf wachsenden Widerstand. Richtet er seine Vertriebsinvestitionen, hier seine Werbeinvestitionen nach der Umsatzentwicklung, so vermindert er seine vertrieblichen Anstrengungen in dem Moment, wo er sie besonders notwendig hätte. Setzt dagegen der Unternehmer jährlich eine immer gleiche Summe für die Werbung ein, so wird der Werbeerfolg mit steigender Befriedigung geringer. In der Erscheinung der zunehmenden Sättigung stößt daher der Unternehmer auf Probleme, die letzthin die Existenz seines Unternehmens bedrohen, wenn es ihm nicht rechtzeitig gelingen sollte sie zu lösen.

Folgende Maßnahmen können vom werbetreibenden Unternehmer gegen die wachsende Unwirtschaftlichkeit seiner Werbung unternommen werden:

1. Bei sinkendem absoluten Marktanteil der Branche kann versucht werden, den relativen Marktanteil des Unternehmens zu vergrößern.
2. Es kann versucht werden, innerhalb der Bedürfnisskala eine Verschiebung dergestalt zu erreichen, daß die Verwendung der Produkte erweitert wird, also der absolute Marktanteil statt zu sinken eher steigt.
3. Mit Hilfe der Werbung kann versucht werden völlig neuen Bedarf zu wecken.

Die Entscheidung für einen dieser möglichen Wege ist für den mit Absatzfragen noch wenig vertrauten Unternehmer außerordentlich schwierig, weil von der Beantwortung für das Weiterleben und Gedeihen eines Unternehmens sehr viel abhängt. Der Unternehmer, der sich viel mit den Problemen des Vertriebes beschäftigen muß, weiß, welche Struktur, welche Breite

seine Abnehmerschaft aufweist und kann sich daher leichter zu einer Entscheidung durchringen.

Wir können nicht darauf verzichten, zu den eben vorgeschlagenen Wegen Stellung zu nehmen.

ad 1. Wenn der absolute Marktanteil infolge fortschreitender Sättigung sinkt, so ist das für alle beteiligten wachsamem Unternehmen ein Signal ihre werblichen Anstrengungen zu vergrößern, wenn keine Ausweichprodukte vorhanden sind. Ein relatives Vergrößern des absolut sinkenden Marktanteiles kann somit für manches Unternehmen eine Frage der Finanzkraft sein. Denn in einem solchen Fall kann nur ein unverhältnismäßig starkes Heraufsetzen der Werbeinvestitionen etwas nützen. Eine alte Kaufmannsweisheit sagt, daß es weitaus schwieriger ist, dem Konkurrenten einen Kunden abspenstig zu machen als einen neuen zu suchen. In vielen Fällen wird man daher eher den unter 2. vorgeschlagenen Weg gehen.

ad 2. Diese zweite mögliche Maßnahme, eine Verschiebung innerhalb der Bedürfnisskala zu erreichen, hat den bestechlichen Vorteil, daß eine Endsättigung praktisch kaum eintreten kann. Immer wieder wird die Notwendigkeit des Besitzens der Produkte den Umworbenen neu vor Augen geführt, bis das Bedürfnis zum Bedarf, zur Nachfrage wird. In den USA liegen eine Vielzahl von Beispielen vor, mit welchen Mitteln eine Bedarfsausweitung erreicht worden ist. So stand die Autoindustrie im vergangenen Jahr vor einem schwierigen Problem, angesichts der Tatsache, daß bereits fast jede amerikanische Familie einen Wagen besaß, fast eine Million Wagen darüber hinaus zu verkaufen war, damit die neue Serie aufgenommen werden konnte. Das von einigen Händlern angewandte Mittel, neben dem Kauf eines Wagens dem Käufer eine Urlaubsreise zu finanzieren, brachte nicht den gewünschten vertrieblichen Erfolg. Erst das Werbeargument „Jede Familie braucht einen zweiten Wagen“ konnte die Absatzziffern wieder freundlicher werden lassen, so daß ein Teil der Massenentlassungen im Automobilbau wieder rückgängig gemacht werden konnte. Allein das eben zitierte Schlagwort könnte nicht diesen Erfolg für sich verbuchen, wenn nicht überzeugende Argumente dahinter gestanden wären.

Eine solche Werbung, die es fertig bringt, die Bedürfnisskala hinreichend zu verändern, stellt eine Spitzenleistung dar und wird auch entsprechend gewertet.

ad 3. Die Methode, durch Werbemaßnahmen völlig neue Bedürfnisse zu wecken, ist in den Wirtschaften sehr gebräuchlich geworden, wo die Notwendigkeit einer Wirt-

schaftsexpansion die Triebfeder war. So finden wir in den USA eine Vielzahl von Beispielen, wie Absatzschwierigkeiten dadurch beseitigt wurden, daß neue Bedürfnisse mit Hilfe der Werbung zu Bedarf wurden. Ganze Industriezweige leben geradezu vom Wandel der Bedürfnisse, wie die Haute Couture, die je nach Jahreszeit, neue Wünsche den Käufern aufgibt, die jene zu befriedigen versuchen. Dieser Zug der Menschen, in bezug auf Kleidung kaum eine Stabilität hinsichtlich ihrer Bedürfnisse zu haben, dringt auch in andere Wirtschaftszweige ein. So wechseln einige Automobilfabrikanten jährlich ihre Modelle, um den entsprechenden Kunden immer wieder neuen Anreiz zu geben, sich nach dem „dernier cri“ zu orientieren. Ohne eine zugkräftige Werbung wäre ein so schnelles, oft sehr tiefgreifendes Wandeln in der Bedürfnisverteilung überhaupt nicht möglich. Doch immer wieder werden neue Werbeargumente gefunden, die oft in geschickter Weise verstehen, eine Veränderung in der Verteilung der Bedürfnisse zu erreichen.

In der Wirtschaft können Situationen eintreten, wo es auch diesen drei genannten Methoden nicht gelingt, die sinkende Werbewirkung, hervorgerufen durch zunehmende Sättigung, in wirksamer Weise zu beseitigen. So kennt die Wirtschaft Beispiele, daß in Fällen, wo werbliche Maßnahmen kaum einen Erfolg bringen konnten, andere Vertriebsmittel sich hervorragend bewährten. So können vorhandene Bedürfnisse deshalb nicht zu Bedarf werden, weil die entsprechende Kaufkraft nicht bereit gestellt werden kann, Preissenkungen können in einem solchen Fall bewirken, daß es einem großen Kreis von Käufern nun erst möglich wird, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Auch kreditpolitische Maßnahmen können die gleiche Wirkung haben, wobei jedoch Fragen der Liquidität des Unternehmens bedeutend werden können. Ein Beispiel, wie eine preispolitische Maßnahme die Anstrengungen der Werbung überrunden kann, ist im Vertrieb der Fernsehgeräte zu erblicken. Anfänglich stieß man trotz intensiver werblichen Bemühungen auf große Absatzschwierigkeiten, weil man versuchte, die hohen Entwicklungskosten in möglichst kurzer Zeit in die eigentlichen Produktionskosten einzukalkulieren. Dadurch lagen die Preise für die anfänglichen Geräte im Gegensatz zu ihrer Qualität derart hoch, daß auch die beste Werbung nur geringe Erfolgsaussichten haben konnte. Der Käufer war nicht gewillt, dieses neue Bedürfnis des Fernsehens mit derart starker Kaufkraft auszustatten, wie überzeugend auch die Argumente der Werbung gewesen sein mögen. („Vom Zimmer der Blick in die Welt!“)

Erst Preissenkungen haben es für Viele möglich gemacht, das vorhandene Bedürfnis zu sättigen.

Zusammenfassend können wir feststellen, daß Unternehmer einer sinkenden Werbewirkung gegenüber nicht hilflos zusehen müssen, sondern ihnen genügend Mittel und Wege zur Verfügung stehen, um dieses Problem lösen zu können. Wirken die drei genannten Methoden nur hinlänglich, so können andere Vertriebsmittel auf Kosten der Werbung den Vorrang erhalten. Ein Vermindern der Werbeaufwendungen bei sinkender Werbewirkung ist immer nur dann möglich, wenn die Gewähr dafür gegeben ist, daß die gesamten vertrieblichen Anstrengungen gleich stark bleiben. Über die Substitutionsmöglichkeiten der einzelnen Vertriebsmittel fehlen uns jedoch immer noch exakte Untersuchungen, so daß dieses Problem in starkem Maß nur durch lange Erfahrung in vertrieblichen Fragen annähernd gut gelöst werden kann.

3. Im Unternehmen liegende Faktoren für die Größe der Werbewirkung

Ein jedes Unternehmen wird nach bestimmten Grundsätzen aufgebaut und geleitet. Diese Richtlinien können teils der Tradition, teils der Gewohnheit entspringen, jedoch das rationale Überlegen über die günstigste Ausgestaltung des Unternehmens wird nirgends fehlen. Ist erst einmal eine Grundsatzscheidung über die einzuschlagende Geschäftspolitik gefallen, wird sie weiteren Entscheidungen stets die Richtung angeben. Für die Entscheidung untergeordneter Fragen stehen dem Unternehmer somit nicht alle zur Verfügung stehenden Wege offen, sondern er muß sich immer wieder nach der einmal eingeschlagenen Geschäftspolitik richten, wenn vermieden werden soll, daß die Mitarbeiter im Betrieb wegen der schwankenden Geschäftsführung in ihren Entscheidungen unsicher werden und wenn weiterhin vermieden werden soll, daß sich diese innere Unruhe nach außenhin fortpflanzt und sich als Minderung des Vertrauens der Abnehmer auswirkt.

Durch das Festlegen der „Marschroute“ des Unternehmens kann die Situation eintreten, daß in manchen Gebieten, für die Beschaffung, für die Fertigung, für die Finanzierung oder für den Vertrieb, ein anderer Weg der günstigere wäre, dieser Weg aber versperrt ist oder gegen einen Grundsatz der Geschäftspolitik verstößt.

Es sind daher dem Einsatz der Werbung für ein bestimmtes Unternehmen nicht alle Wege offen, die einen mehr oder weniger wirkungsvollen Einsatz der Werbemittel gewährleisten, sondern es sind eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen, die die Einsatzmöglichkeit der Werbung gerade als Vertriebsmittel in nur beschränktem Maß zulassen. Diese Faktoren, mit denen das einzelne

Unternehmen rechnen muß, weil sie durch eine Grundsatzentscheidung geschaffen worden sind und daher nicht ohne Schaden für das Unternehmen umgangen werden können, sind für den Einsatz der Werbung bei weitem nicht in dem Maß relevant, als die Faktoren, die zwar im Unternehmen begründet liegen, über deren Auswirkung jedoch die Führung sich nicht voll im Klaren ist.

Die Faktoren, die innerhalb des Unternehmens liegend Einfluß auf den Einsatz der Werbung als Vertriebsmittel nehmen und dennoch nicht gegen eine Grundsatzentscheidung verstoßen, haben auf die Werbung meist schon deshalb eine starke Wirkung, weil deren exakte Einflußnahme den meisten werbetreibenden Unternehmen nicht bekannt ist. Findige Werbegestalter versuchen mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln die Wirkung dieser Faktoren zu analysieren, um deren Wirkungsbereich in die Gestaltung der Werbemittel mit einkalkulieren zu können. Sie sind auf diese Weise den anderen werbetreibenden Unternehmen ein großes Stück in der Werbewirkung voraus.

a) Die Wirkung der exogenen Faktoren auf das Unternehmen

Die mannigfaltigen, in den vorangegangenen Abschnitten untersuchten Faktoren, die zwar außerhalb des Unternehmens liegen, dennoch auf das Wirken der Werbung und somit auf die Erfolgchancen starken Einfluß nehmen, können den Unternehmern auf die Dauer nicht unbekannt bleiben. Im Resultat seiner unternehmerischen Leistung schlägt sich (vor allem) der Erfolg der vertrieblichen Mühen nieder. Die ständige Suche nach neuen Kombinationen der Vertriebsmittel zwingt ihn immer wieder, seine Blickrichtung nach „außen“ zu wenden, wie es Erich Schäfer nannte, um das Reagieren der Marktpartner auf seine Vertriebsmaßnahmen genau zu analysieren. Die Erkenntnisse, die der Unternehmer durch sein ständiges Abtasten des Marktes gewinnt, finden ihren Niederschlag in der Bewertung der einzelnen Vertriebsmittel innerhalb seines Unternehmens. Da der Markt in jedem einzelnen Fall verschieden reagiert, ist auch der erzielte Erfolg auf Grund der Vertriebsmaßnahmen ständig ein anders gearteter. Es bedeutet daher für einen Unternehmer außerordentlich viel, wenn ihm auf Grund exakter Untersuchungen Maßstäbe, wenn auch ungenaue, in die Hand gegeben werden können, die, zwar immer nur verallgemeinernd, ihm Auskunft über die in seinem Unternehmenszweig gebräuchliche und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch wirtschaftliche Anwendung der einzelnen Vertriebsmittel zeigt. Die enorme Vielzahl von möglichen Unternehmungsformen und -arten läßt sich nach bestimmten Schemata ordnen, je nach dem Grad der Anwendung eines der Vertriebsmittel. Unter besonderer Berücksichtigung der Werbung haben wir nun im folgenden Teil Material angeführt, das zwar mit einer Ausnahme sämtlich amerikanischer Literatur

entnommen worden ist, aber trotz der strukturellen Verschiedenheit der amerikanischen Märkte von den deutschen auch bei uns Geltung haben könnte. Wir haben Unternehmen nach sehr verschiedenen Gesichtspunkten geordnet und dabei gewisse Tendenzen in der Anwendung der Werbung als Vertriebsmittel festgestellt.

Folgende Einteilungen sind getroffen worden:

aa) Die Unternehmensart

- Einzelhandel
- Großhandel
- Konsumgüterproduktion
- Investitionsgüterproduktion

bb) Standort bei Einzelhandelsunternehmen:

Das Gebiet des Einzelhandels wurde folgendermaßen aufgegliedert:

- Geschäfte im Stadtzentrum
- Geschäfte am Stadtrand
- Geschäfte in Landstädten
- Geschäfte in Dorfgemeinden

cc) Die Produktart:

Ein weiteres Gefälle innerhalb der Anwendung der Werbung ist bei den verschiedenen Produkten zu finden. Es folgen den oben genannten Aufstellungen daher einige Gedanken über den Grad der Verwendung der Werbung je nach Art der Produkte, um zu zeigen, daß nicht jedes Produkt gleich gut geeignet ist, mit Hilfe der Werbung vertrieben zu werden.

dd) Vertriebs- und Werbekosten:

Schließlich ist eine Untersuchung angeschlossen, die aufklären möchte, ob eine gewisse Relation zwischen Vertriebs- und Werbekosten vorhanden ist. Im wesentlichen haben wir uns auf Material aus der Konsumgüterproduktion gestützt, weil dieser Wirtschaftsbereich erfahrungsgemäß die höchsten Aufwendungen an Werbekosten zeigt.

aa) Noch vor hundert Jahren hatte ein Produzent kaum Verständnis für Fragen des Vertriebs. Sein Blick war nach Innen gerichtet, die Probleme der Produktion nahmen ihn zu sehr gefangen, der jung erschlossene Markt besaß eine, dem damaligen Produzenten schier unersättliche Aufnahmefähigkeit. Die Fragen des Absatzes überließ er dem Groß- und Einzelhandel. Vor allem der Einzelhandel war es, der sich der Zeitungen und sonstigen Werbeträger bemächtigte, um Werbung für seine Artikel zu treiben.

Heute hat sich das Bild volends geändert:
Werbeaufwendungen im %-Satz von Netto-Umsatz:

Im Einzelhandel ⁶⁸⁾ :	Ø 2,5%
Im Großhandel ⁶⁹⁾ :	Ø 3,0%
In der Konsumgüterproduktion ⁷⁰⁾ :	Ø 5,7%
In der Investitionsgüterproduktion ⁷¹⁾ :	Ø 2,3%

Wir sehen also eine beträchtliche Steigerung der Werbeinvestitionen vom Einzelhandel bis zu der Konsumgüterproduktion. Wie kann dieser starke Wandel erklärt werden? Vorerst muß eine grundlegende Frage geklärt werden! Zwingt der Einzelhandel die vorangegangenen Lieferanten, also den Großhandel und die Konsumgüterproduktion zur Übernahme der Werbekosten, oder geht der Wunsch zur Übernahme vom Konsumgüterproduzenten selbst aus? Für die Beantwortung dieser Frage ist entscheidend, wer von beiden, also der Einzelhandel oder der Konsumgüterproduzent der stärkere ist. Offensichtlich hat eine erzwungene Rückwälzung der Werbekosten vom Einzelhandel über den Großhandel auf die Konsumgüterproduzenten wenig Sinn, weil den Konsumgüterproduzenten viele Wege offenstehen, ihre Produkte auch ohne den Einzelhandel abzusetzen. Aber dieses dürfte nicht der eigentliche Grund dafür sein, daß sie bereit sind, einen verhältnismäßig großen Teil der Vertriebskosten selbst zu übernehmen. Die Massenfabrikation hat eine weitgehende Mechanisierung zur Folge, wodurch das Problem eines steten Absatzes dringend wird. Sich auf die vertrieblichen Bemühungen des Einzelhandels zu verlassen, bedeutet, sich von einer Vielzahl von unabwägbaren Faktoren abhängig zu machen. Der Einzelhändler hat eine verhältnismäßig kleine Zahl von Kunden, die er mit Hilfe der Werbung ansprechen kann. Werbung wird aber erst dann rentabel, wenn die hohen Entwurfskosten durch hohe Auflagenziffern kompensiert werden können. Hohe Auflagenziffern können sich aber Einzelhändler nicht leisten; weit eher ist es dagegen dem Produzenten möglich, gute Werbeberater, Grafiker und Typografen einzusetzen, deren Forderungen in einer hohen Auflagenziffer nur einen kleinen Raum einnehmen. Für den Produzenten ist es daher möglich, bessere Werbung mit weniger Mittel herzustellen. Die hohen Werbungskosten der Einzelhändler würden die Preise der Produkte unnötig in die Höhe treiben, was seitens der Produzenten sich absatzhemmend auswirken mag. Die so entstandenen Widerstände muß der Produzent, sieht er auf steten Absatz, mit vertrieblichen Anstrengungen wieder aus-

68) Rowse and Fish: Fundamentals . . . , S. 355 ff.

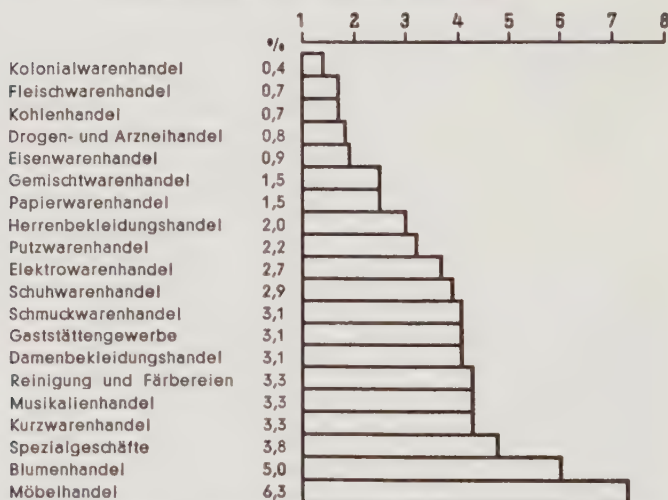
69) Buddeberg, Hans: Die Handelskosten . . . , S. 151.

70) Hundhausen, Carl: Die Vertriebskosten der Industrie . . . , S. 518.

71) Hundhausen, Carl: Die Vertriebskosten der Industrie . . . , S. 519.

gleichen, wodurch sich, soll der Preis gehalten werden, seine Rendite vermindern muß. Er ist daher besser daran, wenn er die Werbung übernimmt und sie im Preise weitergibt. Übernimmt der Produzent einen Teil des Vertriebs, liegt der Weg nicht fern, auch die Preise für seine Artikel festzusetzen, um innerhalb der Einzelhändler den Konkurrenzkampf um seine Produkte zu vermeiden, und dem Abnehmer eine bestimmte Qualität zu einem bestimmten Preis zu garantieren. Aus diesem eben genannten Grund ist erklärlich, warum in der Wirtschaft der Zug zur Bildung von Markenartikeln so stark ist.

Werbeaufwand im Einzelhandelsbereich



Quelle: Rowse and Fish, Fundamentals of Advertising Cincinnati, Ohio 1943, Seite 355

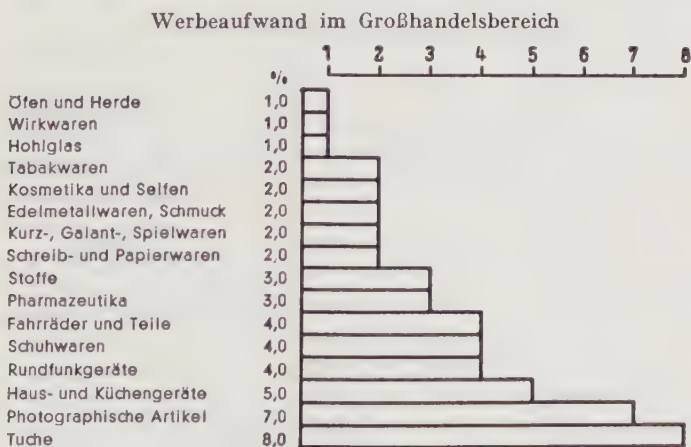
Das nun folgende Bild zeigt einen Teil der Einzelhandelsbranche, geordnet nach den Aufwendungen für Werbung.

An der Reihenfolge fällt dem aufmerksamen Leser auf, daß Produkte, die herstellungsmäßig nur einen geringen Kostenanteil haben, auch hinsichtlich ihrer Werbekosten nicht stark ins Gewicht fallen. Mit steigendem Aufwand an Fertigungskosten nimmt auch die Bedeutung der Werbung als Vertriebsmittel zu. Artikel des Grundbedarfs, wie landwirtschaftlicher Erzeugnisse, werden von einem so starken Bedürfnis getragen, daß sie nicht mehr der Werbung als Verkaufsstimulans bedürfen. Güter gehobenen Bedarfs dagegen müssen erst durch die Werbung zum Massenbedarf werden, damit

sich ihre Produktion erst lohnend macht. In solchen Zweigen der Wirtschaft müssen die Aufwendungen für die Werbung notgedrungen größer sein als in Zweigen, deren Vertrieb sowieso starken Bedürfnissen gegenüber steht.

Den auffallend niedrigen Sätzen der Werbeinvestitionen im Einzelhandel haben wir unsere Aufmerksamkeit bereits im Vorangegangenen zugewendet. Hinzufügen möchten wir noch, daß durch die Übernahme eines Teiles der vertrieblichen Anstrengungen durch die Produzenten von Konsumgütern dem Einzelhandel erhebliche Gefahren erwachsen. Denn streng genommen wird der Einzelhandel bei einem weiteren Ansteigen des Anteiles der Markenartikel am Gesamtumsatz einer seiner wichtigsten Funktion beraubt und zur Verteilerstation herabgewürdigt, weil der Produzent bei dem etwaigen Käufer auf Grund seiner werblichen Maßnahmen eine Vorentscheidung fällt, die die Handlungsfreiheit des Einzelhändlers wesentlich einschränkt.

Das folgende Bild bringt einige Großhandelszweige, gestaffelt nach ihren Aufwendungen an Werbekosten in Von-



Quelle: Buddeberg, Hans, Die Handelskosten der Großhandlungen, Diss. Köln 1948, Seite 151

hundert-Sätzen vom Nettoumsatz. Das Bild ist dem des Einzelhandels sehr ähnlich. Auch hier haben wir bei verhältnismäßig niedrigen Sätzen eine steigende Tendenz von Gütern des täglichen Gebrauchs bis zu hochwertigen Konsumgütern. Den Wirtschaftszweig der Güterproduktion haben wir der besseren Übersicht wegen in den Konsumgüter- und Investitionsgüterbereich aufgespalten, denn in beiden Zweigen der

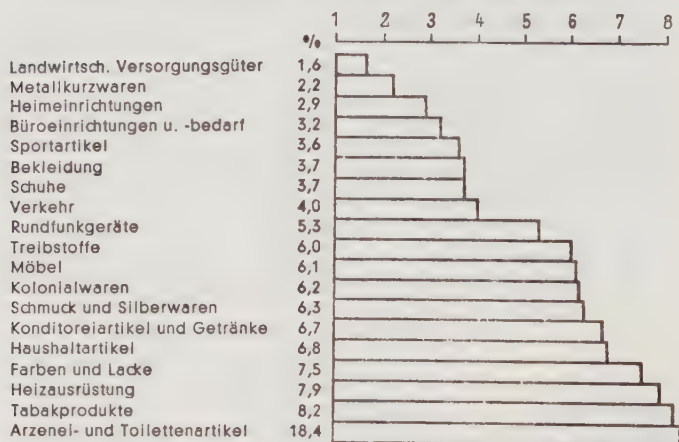
Produktion ist die Anwendung der Werbung in sehr unterschiedlicher Weise üblich.

Werbung in der Konsumgüterindustrie 5,71%

Werbung in der Investitionsgüterindustrie 2,33%

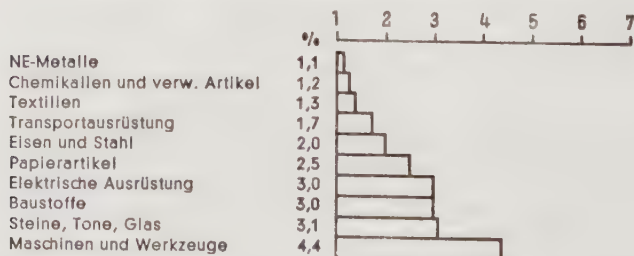
Diesen krassen Unterschied in der Verwendung der Werbung

Werbeaufwand in der Konsumgüterproduktion



Quelle: Hundhausen, Carl, Die Vertriebskosten der Industrie, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1953, Seite 518

Werbeaufwand in der Investitionsgüterproduktion



Quelle: Hundhausen, Carl, Die Vertriebskosten der Industrie, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1953, Seite 518

als Vertriebsmittel kann man sich nicht nur daraus erklären, daß Werbung eine gewisse Konsumnähe benötigt und mit steigender Nähe des Endabnehmers steigende Bedeutung erlangt, sondern es liegen eine Reihe weiterer Gründe für diese

sehr unterschiedliche Anwendung der Werbung vor, wie z. B. die Übernahme der werblichen Bemühungen seitens der Produzenten zugunsten der Einzel- und Großhändler. Weiterhin sind auch die Aufgaben, die der Werbung in beiden Zweigen gestellt werden, unterschiedlicher Natur. Während die Werbung im Konsumgüterbereich mehr die vertriebliche Aufgabenseite behält, hat sie im Investitionsgüterbereich überwiegend die Funktion der Vertrauensbildung, also der Public Relations. Im Investitionsgüterbereich sind andere Vertriebsmittel geeigneter als die Werbung, weil einmal die Projekte ein Maß an Vertrauen benötigen, das auch durch eine sehr gute Werbung nicht erreicht werden kann und weil weiterhin die Zahl der möglichen Abnehmer unvergleichlich geringer ist als im Konsumgüterbereich.

- bb) Die Frage des Standortes ist für ein jedes Unternehmen in irgend einer betriebswirtschaftlichen Sicht von Belang. Für Einzelhandelsunternehmen ist der Standort von lebenswichtiger Bedeutung. Denn vom Standort ist die Kundschaft abhängig und Kunden sind nun einmal ein lebensnotwendiges Element für Unternehmen. Ein scheinbar ungünstiger Standort kann jedoch durch eine geschickte Geschäftspolitik in einen guten verwandelt werden, wobei der Werbung wesentliche Aufgaben zukommen.

Die nun folgende Aufstellung soll zeigen, wie unterschiedlich Einzelhandelsunternehmen die Werbung als Vertriebsmittel einsetzen, wobei sie sich stark von ihrem jeweiligen Standort leiten lassen⁷²⁾:

Geschäfte im Stadtkern	2,94%	
Geschäfte am Stadtrand	3,18%	Werbeinvestitionen
Geschäfte in Landstädten	3,45%	vom Nettoumsatz
Geschäfte in Dorfgemeinden	3,27%	

Das Ergebnis mag manchen im ersten Moment überraschen. Denn man könnte annehmen, daß Geschäfte im Stadtzentrum die höchsten Werbeinvestitionen tätigen müßten, denn dort ist der Konkurrenzkampf gewöhnlich am härtesten. Doch sind auch hier wiederum eine Reihe von Gründen vorhanden, wegen denen das andersgeartete Vorgehen der dortigen Unternehmer gerechtfertigt erscheint. Geschäfte im Stadtzentrum haben bereits durch ihren günstigen Standort erheblich höhere Vertriebswirkungen zu erwarten, weil ihre Auslagen täglich von einer sehr großen Zahl von möglichen Kunden betrachtet werden, ohne daß hierbei erhebliche Werbekosten entstehen. Die Geschäfte am Rande der Großstadt müssen die ihnen fehlende sogenannte Fensterkundschaft mit

72) Rowse and Fish: Fundamentals . . . , S. 355 ff.

den Mitteln der Werbung zu kompensieren versuchen. In noch stärkerem Maß trifft dies für Einzelhandelsunternehmen in Landstädten zu, die versuchen, um sich auszuweiten, ihren Kundenkreis aus den umliegenden Dorfgemeinden heranzuholen, weil die Käufer aus der eigenen Stadt das Geschäft noch nicht rentabel werden lassen. Diese Unternehmen in den Landstädten stehen dabei in hartem Konkurrenzkampf mit den Großstadtgeschäften, denn die Landbewohner lieben es, gelegentlich zum Einkauf in die Stadt zu fahren. Dem Unternehmer in der Landstadt kann nur die Werbung dabei helfen, die Landbewohner davon zu überzeugen, daß auch er die gleichen Produkte in gleichen Qualitäten zu gleichen Preisen zu liefern in der Lage ist.

Ein Verringern der Werbeinvestitionen bei Unternehmen in Dorfgemeinden findet die Erklärung darin, daß es sich im überwiegenden Teil um Unternehmen handelt, die Güter des täglichen Bedarfs anbieten. Diese Unternehmen sind in der Gemeinde wohlbekannt und bedürfen höchstens bei einer Ausweitung des Abnehmerkreises auf Nachbargemeinden der Hilfestellung der Werbung. Wenn es sich bei den in Dorfgemeinden liegenden Unternehmen um reine Fachgeschäfte handeln sollte, was der Erfahrung widerspricht, so kann ein solches Unternehmen nur mit unverhältnismäßig hohen Aufwendungen an Werbemitteln existieren, weil es einen sehr großen Abnehmerkreis zu seiner Existenz benötigt, den es in der Dorfgemeinde nicht zu finden vermag.

- cc) Ein weiterer Faktor, der innerhalb des Unternehmens liegt und Einfluß auf die Stärke der Verwendung der Werbung nimmt ist die Gestaltung der einzelnen Erzeugnisse. So lassen sich die Erzeugnisse als Einzelstücke, in kleiner Auflage oder als Massenprodukte anfertigen. Je nachdem, zu welcher Art der Fertigung sich die Geschäftsführung entschließt, wird man hinsichtlich der Verwendung der Werbung innerhalb des Vertriebsapparates andere Wege einschlagen müssen. Der Verkauf eines einzelnen, meist mit großer Sorgfalt und zwangsläufig mit großem Aufwand gefertigten Produkts, kann sich nicht dort abspielen, wo sich kurzentschlossene Marktparteien gegenüberstehen, sondern ein solcher Kauf und Verkauf erfordert mehr das Milieu des Intimen, des Vertrauten. Der Verkäufer versucht sich mit seiner ganzen Erfahrung am Menschen und am Gute sich in die Wünsche des Kauflustigen hineinzuleben, um ihm das Produkt so vorzustellen, es so lebendig erscheinen zu lassen, daß er es ersehnt, um in stolzer Besitzerfreude dem anderen seinen guten, vor allem individuellen Geschmack zeigen zu können, der zum Teil ein Resultat der ihm zur Verfügung stehenden Kaufkraft ist. Diese Stimmung im Käufer zu entfachen ist selbst die

beste Werbung nur beschränkt fähig. Dem tüchtigen, im Umgang mit Menschen geschulten Verkäufer hingegen ist es viel eher möglich, die heimlichen Wünsche Kauflustiger zu erspüren, sie dem Käufer als stillbar vor Augen zu führen und so die Atmosphäre zu schaffen, die der Ver- und Ankauf von Einzelprodukten erfordert.

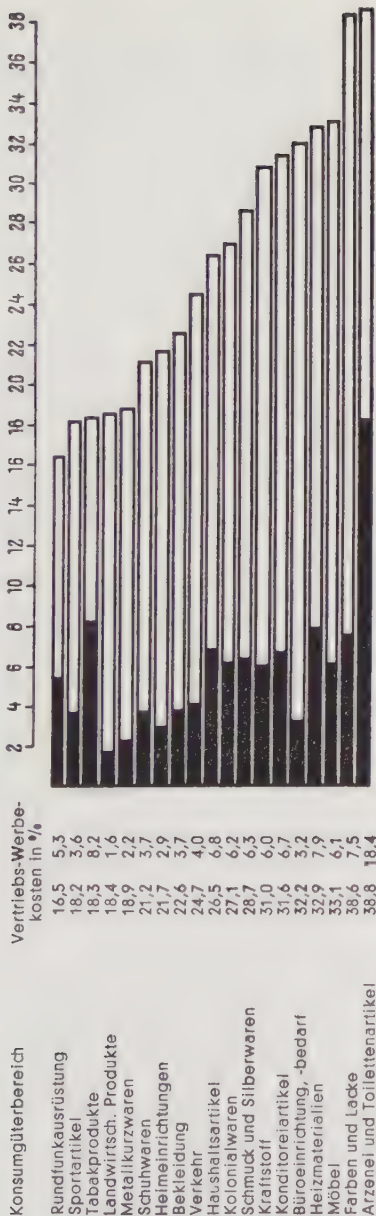
Die in kleiner Serie gefertigten Produkte sind in ihrem Vertrieb nicht in gleich hohem Maß vom Einsatz der persönlichen Kräfte abhängig. Hier kommen andere Vertriebsmittel zum Zuge, wie z. B. die Preis- oder auch Kreditpolitik. Es ist jedoch bei dieser Produktart der kleinen Serie nicht üblich, generell einem Vertriebsmittel den Vorrang zu geben. Meist findet man gerade bei dieser Art der Erzeugnisse die verschiedensten Kombinationen. Selten erfreut sich ein bestimmtes Vertriebsmittel besonderer Bevorzugung. Vollkommener Verzicht auf ein Vertriebsmittel kennt man hier ebensowenig wie bei Einzelstücken. So berichtet ein Werk in den USA, das Nähmaschinen herstellte, stolz in allen Tages- und Fachzeitungen, daß es grundsätzlich keine Werbung treibe, „um die Preise niedrig halten zu können“. Das Werk hat dabei übersehen, daß bereits der Vermerk in den meisten Blättern der USA ausgesprochene Werbung darstellt. (Noch dazu eine sehr gute Werbung, weil sie unauffällig wirkt!)

Mit steigender Losgröße kommen Kräfte zur Wirkung, die bereits Adam Smith erkannte, und Henry Ford in die Praxis umsetzte, nämlich daß mit steigender Auflage rationeller gearbeitet werden kann, somit niedrigere Preise gefordert werden müssen, wodurch sich die Zahl der Nachfrager von selbst erhöht. Die niedrigeren Preise eines Produktes bewirken jedoch dann keine Umsatzsteigerung, wenn einmal diese Preise nicht bekannt werden und wenn weiterhin bei bekannten Preisen der Eindruck entsteht, es handle sich wegen der niedrigen Preise um schlechtere Qualität. Sich darauf zu verlassen, daß sich die gute Qualität trotz der niedrigeren Preise infolge der Verwendung der Produkte beweist, würde heißen, warten, bis sich womöglich der Geschmack des Publikums wandelt, womit vertriebliche Chancen sowieso illusorisch werden. Hier liegt die große Domäne der Werbung. Denn hier, auf dem Gebiet der Massenfertigung erwachsen ihr Aufgaben, die sie gut bewältigen kann. Ihr wesentlicher Vorteil gegenüber anderen Vertriebsmitteln liegt vor allem darin, daß sie mit geringen Aufwendungen einen sehr großen Kreis von Menschen ansprechen und ihnen ihre Botschaft bringen kann. Oft wird die Werbung als die der Massenfabrikation adäquate Vertriebsmethode bezeichnet. Die starke Uniformierung der Bedürfnisse in den USA macht es erklärlich, warum dort in einem für uns erstaunlich großen Maß-

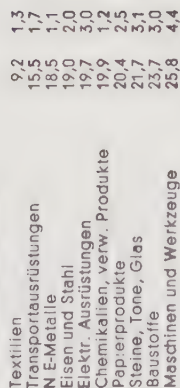
stab Werbung getrieben wird. Die Werbung kann nicht auf individuelle Geschmacksrichtungen Rücksicht nehmen. Auf die Dauer gesehen kann sie nicht nur kleinen Gruppen dienen. Die Werbung kann jedoch große Bedürfnisse wecken, und helfen diese zu befriedigen. Große, bedeutende Industriezweige verdanken letzten Endes ihr Wohlergehen nur der Existenz der Werbung, denn ohne ihr Dasein wären die modernen Absatzprobleme der Massenfabrication nicht zu lösen. Mag man auf die Uniformierung des Geschmackes erbozt sein, man darf jedoch bei allem Willen zum Eigendasein nicht vergessen, daß der Lebensstandard der meisten modernen Menschen weit niedriger wäre, wenn die Industrie nicht im Zuge der Massenfabrication in der Lage wäre, zu niedrigen Preisen die Bedürfnisse zu stillen. Und was wäre der Mensch ohne Bedürfnisse? Ist nicht die Existenz von Bedürfnissen der Inhalt unseres Lebens, geradezu der Beweis unseres Lebens? Natürlich sind andere Vertriebsmittel in manchen Dingen angenehmer, zumindest für den Abnehmer, aber die Aufgaben der Massenfabrication können durch sie nicht gelöst werden. Solange nicht andere Vertriebsmittel, die vielleicht manche Vorteile gegenüber den zweifellos vorhandenen Schwächen der Werbung haben mögen, in der Wirtschaft existieren, solange muß die Wirtschaft die Werbung in ihre Dienste einsetzen. In den einzelnen Volkswirtschaften ist sogar die Tendenz vorhanden, mit zunehmender Industrialisierung die Werbung in steigendem Maß zu verwenden.

- dd) Der aufmerksame Leser wird bemerkt haben, daß im größten Teil unserer Ausführungen immer wieder ein zentrales Problem durchblickt: Wie findet man das Maß der Werbeinvestition. Dieses Problem ist deshalb für das gesamte Geschehen im Betrieb so gravierend, weil es die Frage nach rationalen Vertriebsmethoden aufwirft. In Fällen, wo die Bedeutung der Werbung besonders als Vertriebsmittel erkannt worden ist, und sie daher ein entsprechend starkes Betätigungsfeld innerhalb der vertrieblichen Bemühungen erhält, ist es für die Geschäftsführung in den meisten Fällen (mit Ausnahme der Versandhäuser) nicht möglich, auch nur halbwegs exakte Maßstäbe für den Werbeeinsatz zu finden. Die orthodoxe Anschauung der Werbung als notwendiges Übel (weil es die Konkurrenz auch hat!) verführt manche Unternehmen dazu, die Höhe der Vertriebskosten als Maßstab für die Werbeinvestitionen zu nehmen, ohne dabei näher zu untersuchen, ob die Höhe der Aufwendungen auf diesem Gebiet wirtschaftlich gerechtfertigt ist oder nicht. Das nun folgende Schaubild zeigt eine Reihe von Unternehmen der Konsumgüter- und Investitionsgüterindustrie, geordnet nach der Höhe ihrer Vertriebskosten. Die Werbeinvestitionen sind

Vertriebs- und Werbekosten in % vom Umsatz



Investitionsgüterbereich



Quelle: Hundhausen, Carl, Die Vertriebskosten der Industrie, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1953, Seite 518

ebenso wie die Vertriebskosten als Prozentsätze vom Netto-Umsatz aufgetragen worden. Aus der Darstellung können wir entnehmen, daß die Vertriebskosten als Maßstab für die Werbeinvestitionen nicht gebräuchlich werden können, weil nur eine sehr schwache Abhängigkeit der Werbeaufwendungen von den gesamten Vertriebskosten erkannt werden kann. Diese Erscheinung der Unproportionalität der Werbekosten zu den Vertriebskosten wird denjenigen nicht überraschen können, der sich darüber klar wird, daß in der Wirtschaft viel gravierendere Momente vorhanden sind, die die Höhe der Werbeinvestitionen bestimmen.

4. Die Gesetzmäßigkeit der abnehmenden Werbewirkung

Für viele werbetreibende Unternehmen ist es eine große Sorge, daß ihre Werbeinvestitionen von Jahr zu Jahr einer Steigerung bedürfen, um ihren vertrieblichen Druck auf den Markt aufrecht halten zu können. Dieses sich ständige Steigern der Werbeaufwendungen wird gerne damit erklärt, daß man mit der Konkurrenz Schritt halten müsse, wolle man nicht in das Hintertreffen geraten. An diesem Satz ist wohl manches wahr, aber es trifft nicht den Kern der Sache, denn dieser liegt viel tiefer.

Wie es Friedrich List richtig erkannt hat, geht die Entwicklung der Volkswirtschaften vom Agrarstaat zum Agrar-Manufaktur-Handelsstaat. Aus den Manufakturstaaten haben sich nun Industriestaaten entwickelt, und in der Welt herrscht die Tendenz vor, auch unterentwickelte Staaten zu industrialisieren. Mit steigender Industrialisierung schiebt sich die Massenfabrikation immer mehr in den Vordergrund des Produktionsgeschehens. Die wachsende Massenproduktion verlangt zügigen Absatz. Wie wir in den vorangegangenen Abschnitten gesehen haben, ist flüssiger Absatz nur mit Hilfe moderner Werbung möglich. Gesteigerter Massenabsatz verlangt gesteigerten Einsatz der Werbung. Hierin haben wir einen der Gründe gefunden, die eine ständige Vergrößerung der Werbeinvestitionen verursachen: Das sich Vordrängen der Massenproduktion verlangt ein verstärktes Absatzbemühen.

Diese, aus dem eben genannten Grund vergrößerten Werbeanstrengungen haben weiterhin zur Folge, daß der Konkurrenzdruck wächst. Denn durch den Einsatz der Werbung kommen nicht nur gleichartige Produkte in Konkurrenz, sondern oft liegen sich grundverschiedene Produkte im harten Konkurrenzkampf. Jeder Unternehmer versucht mit Hilfe der Werbung gerade das für ihn relevante Bedürfnis zu akzentuieren, immer auf Kosten anderer Bedürfnisse. Wer sich einen Wagen leisten kann, wird nicht gleich darauf auch ein Fernsehgerät kaufen, wer Coca-Cola trinkt, wird auf Bier verzichten können. Durch dieses Ineinanderschieben der einzelnen Absatzkreise wird notgedrungen ein

Großteil der Werbung kompensiert, das heißt vernichtet. Hier werden wieder Werbegegner auftreten und sagen, diese Vernichtung der Werbeinvestition ist ein volkswirtschaftlicher Verlust, der zeigt, wie unnütz die Werbung ist, denn sie vernichtet sich gegenseitig! Diesem kann man entgegenhalten: dadurch, daß sich mehrere Unternehmen um die beschränkt vorhandene Größe der Bedürfnisse der Abnehmer bemühen müssen, wird erreicht, daß der Abnehmer preisgünstige Waren in guter Qualität bekommt. Den Abnehmer wird wahrscheinlich mehr an einer guten Qualität der Waren liegen und somit die Vernichtung eines Teiles der Werbewirkung in Kauf nehmen. Für den Unternehmer ist aber die Tatsache einer Werbevernichtung äußerst wichtig, damit er sie in seine Werbeplanung mit einkalkulieren kann. Ein weiterer Grund ist vorhanden, der, eine Folge der Erhöhung der Werbeaufwendungen, dazu beiträgt, daß eine Verminderung der Werbewirkung eintritt. Verstärkte Werbeinvestitionen wirken sich dadurch aus, daß der Einsatz der Werbemittel zunimmt. Der Anzeigenteil der Zeitungen und Zeitschriften wächst. Die Zahl der Anschlagssäulen für Plakate wird vermehrt. Die Dauer eines Plakatanschlages wird verkürzt, weil weitere Plakate nachdrängen. Die Zahl der Werbemittel wird ständig vergrößert. Zieht der eine Fabrikant ein Werbeband hinter einem Flugzeug her, so chartert der Konkurrent ein Luftschiff, um die Werbewirkung durch die Neuartigkeit zu erhöhen. Der nächste Konkurrent weiß sich kaum zu helfen. Um keinen Umsatzrückgang zu erleiden, bemüht er sich um einen sogenannten „Himmelschreiber“. Nach immer neuen Wegen wird gesucht, um der sinkenden Werbewirkung neue Impulse zu verleihen. Daß auf der ständigen Suche nach neuen Mitteln und Methoden in der Werbung auch Fehlgriffe vorkommen, ist genauso selbstverständlich wie in der Produktion. Fehlgriffe in der Werbung haben jedoch den Nachteil gegenüber der Fertigung, daß sich die Mängel erst dann herausstellen, wenn die Werbemittel bereits im Einsatz sind. Hier werden sie dann zu Angriffsflächen derer, die nur die negativen Seiten der Werbung sehen⁷³⁾).

Aber auch Nationalökonomien, wie Wilhelm Röpke, denen auch die positiven Seiten der Werbung voll bekannt sind, sehen in einer zunehmenden Anwendung der Werbung im Wirtschaftsleben, hervorgerufen durch die oben genannten Faktoren, eine große Gefahr nicht nur für die Wirtschaft, sondern vielmehr auch für Menschen und deren Kultur: „Wenn wir Gefahr laufen, in einem ständigen Zustand der Überreizung, ja der Berauschung zu sein, wenn wir Mühe haben, uns über diesen Bodennebel von einander jagenden Nichtigkeiten zu höheren Gedanken zu erheben und fest in uns selbst zu ruhen, so verdanken wir das jenem

Quelle: Hundhausen, Carl: Die Vertriebskosten . . . , S. 518.

73) Lutscha, Hans: Kundenwerbung auf Abwegen, aus: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 13, Seite 5, 21. 1. 1956.

so schrecklichen Charivari, das Zeitung, Radio, Kino, die infernalischen Geräusche der Großstadt und nicht zuletzt eben auch die Reklame, tagaus tagein vom Morgen bis zum Abend um uns veranstalten. So tragen zweifellos das Übermaß der heutigen Reklame und ihrer Indiskretion in hohem Maße dazu bei, uns zu jener anthropologisch schädlichen, unnatürlichen, urbanisierten und vermaßten Existenzweise zu verurteilen, die zu den hervorstechendsten Kennzeichen unseres Kulturkreises gehören“⁷⁴). Wenn Wilhelm Röpke als bekannter Nationalökonom die zweifellos vorhandenen Schattenseiten der Werbung in dieser Weise charakterisiert, so müßten die Werbepraktiker diese Tatsache zur Kenntnis nehmen und ihre Beratungen und Arbeiten nach diesen Erkenntnissen ausrichten. Denn eine Überfütterung an Werbung schadet nicht nur den Umworbenen, sondern im starken Maße auch den Unternehmern selbst. Außerdem liefert gerade diese Erscheinung einer Übersättigung die meisten Argumente der Werbegegner, zu denen allerdings Röpke wegen seiner eben angeführten Meinung nicht zu rechnen ist. Es muß daher Aufgabe der Werbepraktiker werden, den werbetreibenden Unternehmer die Schranken zu zeigen, die eine, für die Volkswirtschaft gesunde Werbung setzt. Diese Aufgabe aber, die den Werbefachleuten gestellt wird, ist nicht einfach zu lösen. Denn einerseits stehen die Unternehmen vor der Tatsache, daß sie mit einer im Zeitverlauf sinkenden Werbewirkung rechnen müssen. Andererseits müssen sie mindestens die Absatzziffern der vorangegangenen Perioden halten. Um daher die gleiche Werbewirkung zu erreichen wie im vorangegangenen Zeitraum ist es notwendig, die Werbeinvestitionen zu erhöhen. Der auf Grund erhöhter Werbeaufwendungen meist quantitativ erhöhte Einsatz an Werbemitteln führt zu den von Röpke angeführten Schäden, die tunlichst zu vermeiden sind. Hier befindet sich der Werbepraktiker scheinbar auf einem aussichtslosen Weg.

Eine Möglichkeit, die aus diesem Dilemma herausführt, sehen wir darin, daß der Werbefachmann das Schwergewicht seiner Überlegungen weniger auf die Quantität der Werbemittel ausrichtet, vielmehr die Qualität achtet. Auch in der Werbegestaltung gilt die Regel, daß sich zwar Quantität durch Qualität ersetzen läßt, niemals aber Qualität durch Quantität. Eine gutgestaltete Werbung wird auch viel eher die durch ein Übermaß an überwiegend schlechter Werbung taub gewordenen Sinne der Umworbenen erregen können, wodurch sich die gute Werbung schnell bezahlt macht.

Die Schaffung von guter Werbung kann man aber nicht erzwingen, sondern sie ist Sache des Könnens, dennoch aber keine Kunst. Es erfordert ein konsequentes Studieren der Märkte und

⁷⁴) Röpke, Wilhelm: Werbung und Wirtschaftsordnung, aus: Die Werbung, Heft 1, Pinneberg bei Hamburg, 1950.

vor allem des Publikums. Um so mehr und um so besser der Werbefachmann den „Ich-Standpunkt“ verlassen kann und sich in das Denken und Fühlen der Umworbenen hineinlebt, desto eher wird er das Ziel einer guten Werbung erreichen können.

Dieses Problem der abnehmenden Werbewirkung, dessen Lösung wir mit dem eben angegebenen Weg für erreichbar halten, wird durch ein anderes Problem überschattet, das immer wieder jeden beschäftigt, der irgendwie mit der Werbung in Berührung kommt. Wie findet man das Maß seiner Anwendung? Wir halten dieses Problem deshalb für so dringend, weil die Dosierung für die Wirkung außerordentlich wichtig ist.

Zusammenfassung der gefundenen Ergebnisse

Unsere Ausführungen haben wir damit eingeleitet, indem wir darlegten, daß in der Zielsetzung der Werbung im Lauf der letzten Jahrzehnte ein grundlegender Wandel eingetreten ist. Die Werbung ist zu einem integralen Bestandteil des Vertriebsapparates geworden. Durch den Einsatz der Werbung als Vertriebsmittel sind die Investitionen in diesem Zweig sprunghaft angestiegen und haben in Deutschland bereits zwei Milliarden Deutsche Mark im Jahr 1955 überschritten. Durch den verstärkten Einsatz der Werbung sind Probleme entstanden, an deren Existenz vor fünfzig Jahren kaum jemand dachte. Die für jetzige Zeiten als gering zu bezeichnenden damaligen Aufwendungen in der Werbung ließen die Faktoren überhaupt nicht wirksam werden, die sich heute gegen ein Wirksamwerden der Werbung stemmen. Diese Faktoren, die die Werbewirkung beeinflussen, stellen die Hauptproblematik dar, mit der sich der werbetreibende Unternehmer auseinandersetzen muß. Denn diese Faktoren bestimmen die notwendige Größe der Werbeinvestitionen. Dieses Maß an Werbeaufwendungen kann nicht nach Einsatz der Werbemittel festgestellt und in die Gesamtkalkulation übernommen werden, sondern es bedarf vorheriger genauer Planung, um die Preise der zu verkaufenden Waren und Dienstleistungen bestimmen zu können. Ein vorheriges Planen der Werbeaufwendungen macht es erforderlich, daß sich das werbetreibende Unternehmen mit den Wirkungen und Gegenwirkungen der einzelnen Faktoren befaßt, die in irgendeiner Weise auf die Werbung einen Einfluß ausüben. Sämtliche Faktoren genau zu kennen und deren Wirkung zu jedem Zeitabschnitt exakt zu ermitteln stellt für die meisten Fälle, in denen die Werbung Verwendung findet, eine Überforderung der Unternehmensführung dar. Nur dort, wo die Werbung überwiegend als Vertriebsmittel Anwendung findet, und wo sie gegenüber den anderen Vertriebsmitteln die Hauptstellung einnimmt, ist es möglich, die wichtigsten Faktoren, die auf die Werbewirkung einen Einfluß haben, bei der Werbeplanung einiger-

maßen zu berücksichtigen. Werbefachleute mit langjähriger Erfahrung haben durch ihre Berufspraxis so viel Marktkennntnis, daß sie die einzelnen Faktoren kennen und in etwa auch deren Wirkung abschätzen können. Diese Erfahrung kann ein weniger Geschulter nur dadurch kompensieren, indem er sich geistig intensiv mit den einzelnen Fakten beschäftigt, um auf diese Weise deren Wirken kennen zu lernen.

Erfahrung in der Werbung stellt für viele Werbefachleute ein unbezahlbares Aktivum dar, weil der Unerfahrene auf sehr viel Schwierigkeiten stößt, wenn er Ursachen für die Einflußnahme auf die Werbewirkung untersuchen will. Das vielfach zu beobachtende hektische Vorwärtstreben läßt dem jungen Werbefachmann keine Zeit, um in langen Jahren Erfahrungen zu sammeln. Er soll in möglichst kurzer Zeit sich das Wissen aneignen, das den Älteren durch lange Berufserfahrung zusteht. Deshalb kann der Praktiker keineswegs auf theoretische Untersuchungen verzichten, sondern muß in Kleinarbeit das Wissen über das Wirkungsfeld, die wirkenden dynamischen Kräfte und die Entwicklungstendenzen zusammentragen und die entsprechenden Schlüsse aus den Erkenntnissen ziehen. Die enorme Zahl der Kräfte, die auf den Einsatz der Werbung als Vertriebsmittel Einfluß nehmen, läßt es dem jungen Werbepraktiker unmöglich erscheinen, sich hier durchzufinden. Nicht jeder Werbefachmann ist volkswirtschaftlich genügend geschult, um den Einfluß staatlicher Lenkungsmaßnahmen oder des Konjunkturstandes auf seine Werbeanstrengungen ermessen zu können. Nicht jeder der sich mit Werbung beschäftigt hat genügend Wissen über die Psychologie der Massen, ihren Eigengesetzen und über die Möglichkeit der Beeinflussung. Nicht jeder Werbepraktiker ist auf dem Gebiet der Soziologie genügend fachkundig, um die Schichtung und Struktur von Gesellschaftskreisen kennen zu können. Daher wird man nur anraten, bei der Durchdringung der Vielzahl von auftauchenden Problemen, die mit dem Einsatz der Werbung zusammenhängen, zuerst bei sich selbst zu beginnen.

Ehe der Werber außerhalb seines Wirkkreises liegende Probleme aufgreift, sollte er bei sich beginnen, indem er genau darüber wacht, welche Wirkung seine Werbung auf seinen Umsatz hat. Daß hierzu wirksame Erfolgskontrollen aufgebaut werden müssen, ist selbstverständlich. Um so mehr das Vertriebsmittel Werbung innerhalb des Vertriebsapparates in den Vordergrund rückt, umso günstiger ist die Möglichkeit einer Messung der Wirkung.

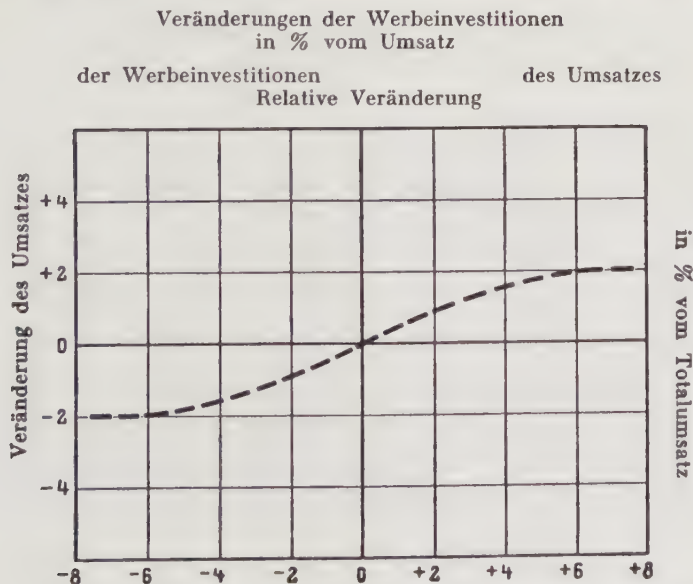
Bei exaktem Studium dieses gefundenen Zahlenmaterials wird der Werbepraktiker auf bestimmte Gesetzmäßigkeiten stoßen, die für sein Unternehmen charakteristisch sind. Diese Gesetzmäßigkeiten sind von dem Amerikaner Cherwood Dodge erstmalig näher untersucht worden. Er hat die diese Erkenntnisse anläßlich der Internationalen Werbekonferenz in Zürich am 29. Juli 1955 näher erläutert. Auf dieses Material von Dodge hat sich wahrscheinlich auch Rudolf

Farner in seinen Untersuchungen gestützt. Die Ergebnisse von Dodge erscheinen und deshalb wichtiger, weil er näher an die Wirklichkeit des Geschehens herankommt. Er hat ein gleichartiges Diagramm in Verwendung wie Rudolf Farner, berücksichtigt bei seinen Eintragungen der Umsatzentwicklung auf Grund geänderter Werbeinvestitionen ein allmähliches Abschwächen der umsatzfördernden Werbeinvestitionen. Mit anderen Worten: Er berücksichtigt die Gesetzmäßigkeit der abnehmenden Werbewirkung.

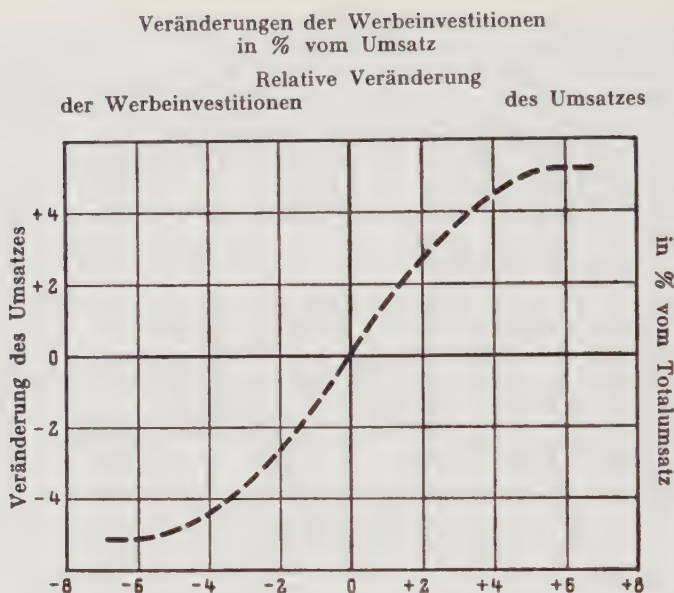
Die beiden folgenden Diagramme zeigen Umsatzbilder von zwei verschiedenen Unternehmen.

Das Bild Nr. 13 zeigt, daß in diesem Vertriebsapparat die Werbung keine führende Rolle als Vertriebsmittel einnimmt. Denn die spezielle Wirkung einer Veränderung der Werbeinvestitionen ist nicht sehr groß. Das Bild Nr. 14 zeigt uns dagegen, daß die Umsatzsteigerung eine viel größere und zugleich lohnendere ist als im vorangegangenen Bild. Eine Betonung dieses Vertriebsmittels kann deshalb in diesem Unternehmen von großem Vorteil sein.

Gleichartige Untersuchungen mit anderen Vertriebsmitteln können dazu führen, daß das schwierige Problem der Kombination der einzelnen Vertriebsmittel in die Möglichkeit einer Lösung rückt.



Quelle: Dodge, Sherwood, Neue Methoden der Marktforschung für die Entwicklung von Überseemärkten, Werbebau, Stuttgart-Frankfurt-Duisburg 1956



Quelle: Dodge, Sherwood, Neue Methoden der Marktforschung für die Entwicklung von Überseemärkten, Werbebau, Stuttgart-Frankfurt-Duisburg 1956

Ist es dem Unternehmer gelungen, nach eben angegebener Methode empirisch die Wirkung seiner werblichen Bemühungen zu bestimmen, so kann er daran gehen, nun die Gründe zu untersuchen, die dieses Ergebnis brachten. Er wird dann auf die einzelnen Faktoren stoßen, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht worden sind. Er wird dabei auf eine Reihe von Faktoren stoßen, die außerhalb seines Unternehmens liegen, aber auch solche finden, die im Unternehmen zu suchen sind. Durch die genaue Kenntnis der Faktoren und ihrer Wirkung auf den Einsatz der Werbung wird es dem Werbepraktiker möglich werden, Wege zu finden, um die erfolgsvermindernde Wirkung abzuschwächen oder aber aufzuheben. Nach den gewonnenen Erkenntnissen wird er seine Werbemaßnahmen in solcher Weise planen, daß sie betriebswirtschaftlich vertretbar, volkswirtschaftlich nützlich, psychologisch richtig und ästhetisch angenehm werden. Dieses Ziel wird erreicht, wenn sich der Werbeschaffende den unserer Arbeit voranstehenden Satz zu eigen macht:

„Richtig planen ist das Kernstück allen Wirtschaftens!“

Schrifttum

- Adler, Max K.: Moderne Marktforschung, Stuttgart-Degerloch, 1955.
- Bader/Zeidler: Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe, Berlin 1931.
- Bergler/Schäfer: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936.
- Bergler, Georg: Die Absatzorganisation für den Markenartikel, aus: Betriebswirtschaft, Band 1933, S. 151.
- Brooks, Heckert, J.: The Analysis and Control of Distribution Coasts, New York 1940.
- Brose, Hanns W.: Werbewirtschaft und Werbegestaltung, Berlin 1937.
- Büchner, Joachim: Werben Sie richtig, Wiesbaden 1955.
- Burmänn, Hans: Werberecht der Wirtschaft, Berlin - Bielefeld - München 1955.
- Cronau, Rudolf: Das Buch der Reklame, Leipzig 1887.
- Dodge, Sherwood: Neue Methoden der Marktforschung für die Entwicklung von Überseemärkten, Werbebau 1955, Stuttgart-Frankfurt-Duisburg.
- Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, 2. Auflage, Hamburg 1951.
- Domizlaff, Hans: Typische Denkfehler der Reklamekritik, Leipzig 1929.
- Grebler, Leo: Das volkswirtschaftliche Problem der industriellen Absatzorganisation, Dissertation, Gießen 1926.
- Groß, Herbert: Moderne Meinungspflege für die Praxis der Wirtschaft, Düsseldorf 1951.
- Grube, Hans: Werbung und Umsatzentwicklung bei Markenunternehmen, Leipzig 1939.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Der Absatz, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- Guth, Edmund: Das Problem der Vertriebskosten, aus: Der Betrieb, 1954, S. 237.
- Haese, Helmut: Werbeforschung oder Reklamedogmatik, aus: Werbe-Rundschau, Heft 9, 14. Jahrgang, Berlin 1955.
- Hellauer, Josef: Die Wirtschaftlichkeit der Hauptglieder der Absatzorganisation, aus: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 1931, S. 816.
- Herzfeld, Kurt: Marktanalyse und industrielle Absatzorganisation, Hamburg 1930.
- Hobart, Donald: Praxis der Marktforschung, Essen 1952.
- Hobart, Donald: Selling Forces, Essen 1954.
- Hoboart, Donald: Praxis der Marktforschung, Essen 1952.
- Hundhausen, Carl: Über die Funktion der Wirtschaftswerbung, aus: Wirtschaft und Werbung, Band 6, Heft 1, 1952.
- Hundhausen, Carl: Marktforschung als Grundlage der Absatzplanung, aus: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1952.
- Hundhausen, Carl: Über die Grenzen zwischen Wirtschaftswerbung und Public Relations, aus: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 333.
- Hundhausen, Carl: Vertriebskosten in Industrie und Handel, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Köln-Opladen 1955, S. 509.
- Hundhausen, Carl: Wesen und Formen der Werbung, Essen 1954.
- Hundhausen, Carl: Werbung um öffentliches Vertrauen, „Public Relations“, Essen 1951.
- Hundhausen, Carl: Werben oder beherrschen, über das Wesen und Bedeutung der Wirtschaftswerbung, 2. Auflage, Essen 1950.

- Hunke, Heinrich: Die neue Wirtschaftswerbung, Hamburg 1938.
- Irlacher, Peter: Planung und Erfolgskontrolle der Anzeigenwerbung, Z. P. O. 1937, S. 226.
- Jonas, Karl-Heinz: Gestalt und Grenzen der Werbung, aus: Der Volkswirt, Heft 51/52, Stuttgart 1955.
- Koch, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebs, Band 1, Berlin 1950.
- Koch, Waldemar: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Werbung, Berlin 1939.
- König, Theodor: Reklame-Psychologie, 3. Auflage, München-Berlin, 1926.
- Kropff, H. F. J.: Innerbetriebliche Werbung als Executive der industriellen Psychologie, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung Heft 5, Köln-Opladen 1950.
- Kropff, H. F. J.: Neue Psychologie in der neuen Werbung, Stuttgart 1951.
- Küspert, Edmund: Industrielle Vertriebskosten, aus: RKW-Bericht Nr. 601, Stuttgart 1938.
- Lisowsky, Arthur: Primat des Absatzes? aus: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 1936, S. 11.
- Lisowsky, Arthur: Käuferschichtung als absatzwirtschaftliches Problem, aus: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Band 2, Köln-Opladen 1950.
- Maecker, F. C.: Planvolle Werbung, Essen 1953.
- Mahlberg, Walter: Grundrisse der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Gloeckner 1927.
- Marbe, Karl: Psychologie der Werbung, Stuttgart 1926.
- Mataja, Viktor: Die Reklame, 4. Auflage, München-Leipzig 1926.
- Münsterberg, Hugo: Psychology and industriell Efficiency, New York 1923.
- Parlin, Charles: Advertising and Critics, Philadelphia 1937
- Poffenberger, Albert: Psychology in Advertising, Chicago 1928.
- Redlich, Fritz: Reklame, Stuttgart 1935.
- Reis, Hugo: Grundzüge der Werbepsychologie, Bad Homburg v. d. H. 1934.
- Schäfer, Erich: Das Absatzwesen und die Problematik seiner Wirtschaftlichkeit, Festnummer zur Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“, Heft 6 1948.
- Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftslehre und Absatzwirtschaft, aus: Schriftenreihe Absatzwirtschaft, Band 4, Berlin 1937.
- Schäfer, Erich: Zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre, besonders der Absatzlehre, aus: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 13 1932.
- Schäfer, Erich: Grundlagen der Marktforschung, Marktuntersuchung, Marktbeobachtung, 3. Auflage, Köln-Opladen 1953.
- Schmiedchen, Johannes: Neues Handbuch der Reklame, Berlin 1929.
- Schmiedchen, Johannes: Kurzer Beitrag zur Geschichte der deutschen Wirtschaftswerbung, ihrer Männer, ihrer Organisation und ihrer Presse, Tübingen 1952.
- Schmiedchen, Johannes: Aus der Geschichte des Markenartikels, aus: Kundendienst, Werbung, Dr. Hegemann GmbH., 22. Jahrgang, Nr. 1 Januar 1956.
- Scott, Walter Dill: The Psychology of Advertising, Boston 1910.
- Scott, Walter Dill: The Theory of Advertising, Boston 1903.
- Seyffert, Rudolf: Allgemeine Werbelehre, Stuttgart 1929.
- Seyffert, Rudolf: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Auflage, Wiesbaden 1952.
- Seyffert, Rudolf: Die Problematik der Distribution, Köln-Opladen 1952.

- Sichler, E.: Marktuntersuchung als Grundlage planmäßiger Werbung, Schwarzenberg i. E. 1936.
- Skowronnek: Vom Wesen und der Bedeutung der Werbung, aus: Werbewissenschaftliche Schriftenreihe, Heft 2.
- Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, München 1922. ?
- Starch, Daniel: Principles of Advertising, New York 1926.
- Summer, G. Lynn: Die Konkurrenz schläft nicht, Düsseldorf 1955.
- Sundhoff, Edmund: Die Handelsspanne, Köln-Opladen, 1953.
- Urban, Gertrud: Die industrielle Absatzorganisation, Würzburg 1936.
- Vershofen/Proesler: Handbuch der Verbrauchsforschung, Berlin 1940.
- Vogt, Viktor: Absatzprobleme, Stuttgart 1929.
- Weidenmüller, Hans: Kurzer Grundriß der Werbelehre, Hannover 1916.
- Werner, Kurt: Möglichkeiten und Grenzen der Reklame, Dissertation, Frankfurt 1951.
- Withe, Percival: Advertising, Research, New York 1927.
- Wienkötter, Eberwein: Handbuch der deutschen Werbung, Band I, Pinneberg bei Hamburg 1951.
- N. N.: Richtlinien für die Lauterkeit in der Werbung, revidierte Auflage, Internationale Handelskammer Paris 1955.
- N. N.: Dictionary of Advertising and Distribution in eight Languages, Basel 1954.

Lebenslauf

Am 12. Februar 1928 wurde ich als drittes Kind des Staatsbankdirektors Andreas Held und seiner Ehefrau Ella, geb. Stark, in Weimar, Thüringen, geboren. Nach Besuch der Volks- und Oberschule in Weimar wechselte ich nach der Oberrealschule Schleiz über. 1944 wurde ich eingezogen, geriet 1945 in Gefangenschaft, aus der ich 1948 entlassen worden bin. Neben der kaufmännischen Lehre besuchte ich die Oberschule zu Schwabach. 1950 legte ich die Reifeprüfung ab. Kurz darauf, im Herbst 1950, unterzog ich mich der Gehilfenprüfung. Bis zu meiner Immatrikulation im Sommer 1952 war ich kaufmännisch teils auch als Praktikant tätig. Auch während meiner Studienzeit verdiente ich meinen Unterhalt durch kaufmännische Betätigung. Im Herbst 1955 legte ich an der Friedrich-Alexander-Universität zu Erlangen die Diplomprüfung für Volkswirte ab, ein Jahr später, am 1. 12. 1956 unterzog ich mich der Promotionsprüfung.

Im Jahre 1951 heiratete ich Frä. Sieglinde Krämling, und habe nun mit ihr drei Kinder.

